



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

KIM HAKALA  
MATURITEETTIAJATTELU ORGANISAATION SOSIAALISEN  
MEDIAN KYVYKKYYDEN KEHITTÄMISESSÄ

Diplomityö

Tarkastaja: professori Hannu Kärkkäinen  
Tarkastaja ja aihe hyväksytty  
27. elokuu 2018

## TIIVISTELMÄ

**KIM HAKALA:** Maturiteettiajattelu organisaation sosiaalisen median kyvykkyyden kehittämisessä  
Tampereen teknillinen yliopisto  
Diplomityö, 58 sivua, 12 liitesivua  
Lokakuu 2018  
Tietojohtamisen diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma  
Pääaine: Tuote- ja prosessitiedon hallinta  
Tarkastaja: professori Hannu Kärkkäinen

Avainsanat: sosiaalinen media, myynti ja markkinointi, kyvykkyys, maturiteettimalli

Sosiaalinen media on jo pitkään tunnistettu merkittävänä liiketoimintatiedon lähteenä yrityksille. Johtuen sosiaalisen median merkittävästä vaikutuksesta käyttäjien mielipiteisiin ja ostokäyttäytymiseen yritykset ovat pyrkineet liittämään sosiaalisen median yhdeksi markkinointi- ja asiakaspalvelukanavastaan. Yrityksen ovat kuitenkin kohdanneet haasteita sosiaalisen median lisäarvon ymmärtämisessä ja organisaation sosiaalisen median kyvykkyyden kehittämisessä. Tämä työ pyrkii vastaamaan tähän tarpeeseen tarkastelemalla sosiaalista mediaa organisaation resurssien kautta ja poimimaan näistä ne, jotka osallistuvat merkittävimmin organisaation sosiaalisen median kyvykkyyden rakentumiseen. Näistä resurseista on muodostettu sosiaalisen median kyvykkyyden kuvaamisessa ja kehittämisessä hyödynnettävissä oleva maturiteettimalli, AES Social Maturity Model.

Työ on toteutettu yhdessä Accountor Enterprise Solutions Oy:n kanssa. Työn teoriaosuus on rakennettu kirjallisuuskatsauksen avulla ja empiirisessä osuudessa on haastateltu yhteistyöyrityksen asiakkaista niin sosiaalisen median kyvykkyydeltään kypsiä organisaatioita kuin myös organisaatioita, joille ei ole vielä kehittynyt korkeaa sosiaalisen median kypsyyttä. Kypsillä organisaatioilla on pyritty varmistamaan, että käytettyyn malli on toimiva sisällön suhteen ja tämän jälkeen mallia on pyritty arvioimaan käytettävyydeltään haastatteleamalla alhaisen maturiteetin organisaatioita.

Teorian avulla muodostettu AES Social Maturity Model toimii haastattelujen perusteella etenkin organisaation sosiaalisen median kyvykkyyden nykytilan kuvaamisessa ja se antaa myös konkreettisia vinkkejä organisaatiolle, kuinka kyvykkyyttä voidaan kehittää eteenpäin. Mallin etuna on sen käytettävyyden - malli on rakennettu mahdollisimman yksinkertaiseksi huomioiden kuitenkin merkittävimmät sosiaalisen median kyvykkyyteen vaikuttavat organisatoriset tekijät. Samalla tämä kuitenkin rajoittaa mallin tarkkuutta, koska malli ei sisällä kvantitatiivista mittaustapaa vaan se on osittain riippuvainen soveltajan subjektiivisesta arvioinnista.

## ABSTRACT

**KIM HAKALA:** Maturity Thinking in the Development of Organization's Social Media Capability

Master of Science Thesis, 58 pages, 12 Appendix pages

October 2018

Master's Degree Programme in Information and Knowledge Management

Major: Product and Process Information Management

Examiner: Professor Hannu Kärkkäinen

Keywords: social media, sales and marketing, capability, maturity model

Social media has established a strong foothold as an important source of business information. Because of its effect on users' opinions and buying behaviour companies have sought ways to integrate social media as one of their marketing and customer service channels. However, companies have also struggled to understand the true added value of social media to their businesses and how they should develop their social media capability in practice. This master's thesis tries to fill this gap by viewing social media through organization's resources and recognizing the most important ones which participate in construction of organization' social media capability. This is done by developing social media maturity model which is titled AES Social Media Maturity Model.

This master's thesis is done in cooperation with Accountor Enterprise Solutions Oy (below AES). Theory is developed by conducting a literature review and empirical part consist interviews of AES customers. These customers vary in relation to social media maturity - in first part of interviews organizations are quite mature with social media and in latter interviews organizations are more immature what comes to social media maturity. By interviewing mature organizations AES Social Maturity Model is validated and tested that it includes all the necessary dimensions needed to evaluate social media maturity. Its usability is then addressed by applying the model to organizations with low social media maturity.

AES Social Maturity Model works well and can be used to evaluate the present social maturity of organization as well as to figure out ideas that help to develop the maturity further. The advantage of the model is its usability - the model is kept rather simple without excluding any important organizational dimension. This inevitably limits, however, the accuracy of the model because the model does not have any quantitative way to measure the social maturity but it requires the applier's subjective evaluation based on his or her experience.

## ALKUSANAT

Tämä diplomityö on tehty yhteistyössä Accountor Enterprise Solutions Oy kanssa osana puolen vuoden trainee-ohjelmaa. Mielenkiintoni aihetta kohtaan syntyi yrityksen toimittaman D365 Dynamics liiketoiminta-alustan ja sen Social Engagement -ominaisuuden kautta. Diplomityöpaikan lisäksi trainee-ohjelma on tarjonnut enemmän kuin toivoin ja tästä haluan kiittää yhteistyöyritystäni ja diplomityönohjaajiani Riku Martikaista ja Jani Rauhalaa. Kiitos myös professori Hannu Kärkkäiselle, joka on tukenut ja antanut arvokkaita neuvoja diplomityön saattamisessa valmiiksi. Voin suositella varauksetta lukijalle Accountor Enterprise Oy:tä diplomityöpaikkana, jos tämä on ajankohtaista.

Kiitokset ansaitsevat myös ystäväni, jotka jakoivat omia positiivisia kokemuksiaan diplomitöidensä kirjoittamisesta ja jakoivat hedelmällisiä neuvojaan. Ilman heidän henkistä tukeaan matkani oman diplomityön kanssa olisi ollut kovin erilainen.

Tampereella, 18.10.2018

Kim Hakala

# SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen taustoitus ja perustelut .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	2
1.3	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus.....	3
1.4	Työn sisältö .....	4
2.	SOSIAALINEN MEDIA JA LIIKETOIMINTA .....	5
2.1	Sosiaalinen media käsitteenä ja ilmiönä .....	5
2.2	Sosiaalisesta mediasta liiketoimintavaikutuksiin .....	8
2.3	Sosiaalinen asiakkuuksienhallinta .....	9
2.4	Sosiaalisen median liiketoimintahyödyt ja -mahdollisuudet.....	11
3.	SOSIAALISEN MEDIAN KUUNTELU JA ANALYTIikka.....	13
3.1	Sosiaalisen median analytiikan luokittelu ja prosessi.....	13
3.2	Sävyanalyysi.....	14
3.3	Sosiaalisten verkostojen analyysi .....	15
3.4	Muut analyysit .....	16
4.	ORGANISAATION SOSIAALISEN MEDIAN KYVYKKYYS .....	17
4.1	Sosiaalisen median kyvykkyys.....	17
4.2	Maturiteettimallit .....	18
4.2.1	Sosiaalisen median kyvykkyuden kehittyminen.....	21
4.2.2	Tietämyksen rakentamisen murros organisaatioissa.....	22
4.2.3	Hootsuite ja sosiaalisen median maturiteettimalli .....	25
4.2.4	Forrester & Digitaalinen maturiteettimalli 5.0 .....	27
5.	AES SOCIAL MATURITY MODEL.....	29
5.1	Mallin rakentaminen prosessina .....	29
5.2	Kehitetyn mallin esittely .....	30
5.3	Sosiaalisen median kyvykkyuden mittaaminen mallin avulla .....	33
5.3.1	Beginner .....	34
5.3.2	Experienced .....	35
5.3.3	Practitioner.....	36
5.3.4	Champion .....	37
6.	TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO .....	38
6.1	Valittu tutkimus- ja haastattelumenetelmä.....	38
6.2	Tutkimuksen toteutus.....	39
7.	HAASTATTELUIJEN TULOKSET .....	42
7.1	Organisaatio A - Matkustajaliikenne .....	42
7.2	Organisaatio B - Elintarvikevalmistus .....	43
7.3	Organisaatio C - Ravitsemus- ja matkailutoiminta.....	44
7.4	Organisaatio D - Tietotekniikkaratkaisut ja -konsultointi .....	45
8.	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	48
8.1	Tulosten tarkastelu.....	48

8.2	Johtopäätökset .....	51
8.3	Työn arviointi .....	52
8.4	Jatkotutkimuskohteet .....	53
LÄHTEET .....		54

LIITE A: SOSIAALISEN KYVYKKYYDEN ULOTTUVUUKSIEN ARVIOINTI  
(BOUFIM & BARKA 2015)

LIITE B: HOOTSUITE JA ORGANISAATION MATURITEETTIASTEEN  
ARVIOINTIKYSYMYKSET

LIITE C: KYSYMYSRUNKO A

LIITE D: KYSYMYSRUNKO B

LIITE E: AES MATURITY MODEL JA MATURITEETTITASOT

## LYHENTEET JA MERKINNÄT

CRM	Perinteinen asiakkuuksienhallintajärjestelmä, joka keskittyy asiakastiedon keräämiseen ja jakamiseen organisaation päätöksenteon tueksi. Voidaan nähdä niin tietoteknisenä järjestelmänä kuin laajemmin yrityksen prosessien ja strategian muodostamana kokonaisuutena.
SCRM	Asiakkuuksienhallintajärjestelmä, joka perinteisten ominaisuuksien lisäksi yhdistää sosiaalisen median osaksi asiakkuuksienhallintaa.
WOM	Asiakkaiden välillä tapahtuva tiedonvaihto. Tällä on merkittävä vaikutus ostokäyttäytymiseen ja mielipiteiden muodostumiseen.
e-WOM	Kuvaa etenkin nykyaikana tapahtuvaa asiakkaiden välistä tiedonvaihtoa sähköisten palveluiden ja medioin välityksellä, kuten sosiaalisessa mediassa.
B2B	Yritykseltä yritykselle tapahtuva vaihdanta ja liiketoimintaympäristö.
B2C	Yritykseltä kuluttaja-asiakkaille tapahtuva vaihdanta ja liiketoimintaympäristö.

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustoitus ja perustelut

Ihmisen sanotaan olevan luonnostaan sosiaalinen eläin ja tämä on nykypäivänä entistä helpompi uskoa. Sosiaalisen median hallintaratkaisuita tarjoavan Hootsuiten ja globaalin sosiaaliseen mediaan keskittyvän konsultointitoimiston We Are Social tekemän raportin (Hootsuite & We Are Social 2018) mukaan yli puolet maailman noin 8 miljardista ihmisestä käyttää internetiä ja näistä ihmisistä noin 80 prosenttia on aktiivisia sosiaalisen median käyttäjiä. Markkinointitoimisto Mediakix (2016) toteaa tutkimuksissaan ihmisten keskimäärin käyttävän päivittäin 1 tunnin ja 56 minuuttia ajastaan eri sosiaalisen median alustoilla, kuten Youtubessa, Facebookissa, Snapchatissa, Instagrammissa ja Twitterissä. Suomen internetin ja sosiaalisen median käyttäjä- ja käyttötilastoista Hootsuite ja We are Social kertovat seuraavaa:

- 5,20 miljoonasta internetin käyttäjästä (94 prosenttia Suomen väestöstä) 3,20 miljoonaa käyttää sosiaalista mediaa aktiivisesti (60 prosenttia internetin käyttäjistä).
- Vuoden 2017 tammikuusta vuoden 2018 tammikuuhun aktiivisten sosiaalisen median käyttäjien määrä kasvoi 14 prosentilla eli noin 400 000 käyttäjällä.
- Tarkasteltaessa eniten vierailtuja sivustoja ja suosituimpia hakuja, sosiaalisen median sivustojen suosio on suurta.
- Facebookia käyttää 3,20 miljoonaa ja esimerkiksi Instagrammia 1,70 miljoonaa ihmistä. (Hootsuite & We Are Social 2018)

Sosiaalisen median tuoma muutos siihen, kuinka käytämme aikaamme ja viestimme keskenämme on huomioitu niin yrityksissä kuin tieteellisessä yhteisössä – SciencePort löytää esimerkiksi yli 50 000 artikkelia hakulauseella ”social media”. Lähes poikkeuksetta yrityksellä on koosta, liiketoiminnasta tai alasta riippumatta profiili jossain sosiaalisen median kanavassa, mutta yritykset ovat epävarmoja sosiaalisen median luomasta todellisesta lisäarvosta yritykselle (Nadeem 2012; Rishika et al. 2013; Garrido-Moreno 2018). Tämä heijastuu osittain siihen, että osalla yrityksistä sosiaalisen median sisällöntuotanto vaikuttaa olevan niukkaa ja epäsäännöllistä. Sosiaalinen media osana myyntiä, markkinointia ja asiakasvuorovaikutusta ei automaattisesti luo yritykselle lisäarvoa ennen kuin sosiaalinen media liitetään kiinteäksi osaksi yrityksen prosesseja ja muita resursseja (Trainor et al. 2014).



## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämä diplomityö on tehty yhteistyössä Accountor Enterprise Solutions Oy:n kanssa. Työn tavoitteena on aliluvussa 1.1 mainituista asioista motivoituneena muodostaa sosiaalisen median kyvykkyyttä kuvaava maturiteettimalli, jolla voidaan hahmottaa yhteistyöyrityksen asiakkaiden nykyisiä edellytyksiä luoda sosiaalisella medialla lisäarvoa liiketoiminnalle. Tavoitteena on myös, että kypsyyssasteen määrittämisen avulla voidaan maturiteettimallia hyödyntäen tunnistaa ne menetelmät ja keinot, joilla asiakasorganisaatiot voivat kehittää sosiaalisen median kyvykkyyttä ja hahmottaa polku, jota pitkin asiakkaat voivat saavuttaa haluamansa tavoitetilan sosiaalisen median kyvykkyuden osalta.

Maturiteettimallit ovat verrattain yksinkertainen ja tehokas tapa organisaatiolle mitata esimerkiksi yrityksen prosessien laatua. Maturiteettimalleilla voidaan kuvata tarkasteltavan yksikön kehitystä yli ajan ja tämä yksikkö voi esimerkiksi olla yrityksen prosessi, resurssi tai tietty toiminto. (Wendler 2012) Tässä työssä maturiteettimalleilla tarkastellaan organisaation niitä resursseja ja prosesseja, jotka osallistuvat organisaation sosiaalisen median kyvykkyuden rakentumiseen ja toisaalta organisaation kykyä käytännössä hyödyntää näitä osana pyrkimystä luoda sosiaalisella medialla arvoa yritykselle. Maturiteettimallit auttavat siis ymmärtämään vaatimukset, joilla organisaatio siirtyy mallissa seuraavalle tasolle ja ymmärtämään kypsyyssastejen keskeiset erot. (Wendler 2012)

Maturiteettiajattelu soveltuu työn tavoitteisiin hyvin, sillä se ohjaa pohtimaan, mitä sosiaalisen median kyvykkyys itse asiassa tarkoittaa ja kuinka kyvykkyys tulisi huomioida valittaessa niitä menetelmiä ja työkaluja, joita organisaation tulisi käyttää luodakseen sosiaalisella medialla organisaatiolle arvoa. Näin sosiaalisen median käyttö ja sen ymmärtäminen tulevat lähemmäksi organisaation suurta kuvaa, strategiaa, jonka allekirjoittanut uskoo auttavan organisaatioita paremmin ymmärtämään sosiaalisen median arvolupauksen ja tarttumaan siihen. Yhtenä työn tavoitteena onkin parantaa Accountor Enterprise Oy:n kykyä viestiä sosiaalisen median liiketoimintahyötyjä paremmin heidän asiakkailleen ja tätä kautta tehdä asiakkaista ketterämpiä ja tehokkaampia, mikä taas toivottavasti näkyy positiivisesti Accountor Enterprise Solutionsin taloudelliesssa suorituksessa. Tämä pyritään saavuttamaan työn aikana toteutettujen kirjallisuuskatsauksen ja haastattelujen lopputuloksena syntyvän sosiaalisen median maturiteettimallin avulla, jota tässä työssä kutsutaan nimellä AES Social Maturity Model. AES Social Maturity Model:in rakentamiseksi päätutkimuskysymys ja apututkimuskysymykset on muotoiltu seuraavasti:

- **Kuinka asiakkaiden tulisi hyödyntää, kehittää ja arvioida valmiuttaan käyttää sosiaalista mediaa myynnin ja markkinoinnin tukena sekä tätä kautta asiakasvuorovaikutuksen tehostamisessa?**

Seuraavat apututkimuskysymykset on muodostettu tukemaan edellä mainittuun päätutkimuskysymykseen vastaamista. Valitut apututkimuskysymykset ovat:

- Kuinka sosiaalisen median analytiikkaa voidaan hyödyntää sosiaalisen median kuuntelussa?
- Kuinka sosiaalisella medially voidaan luoda asiakasorganisaatiolle arvoa myynnin, markkinoinnin ja vuorovaikutuksen näkökulmasta?
- Miten organisaation sosiaalisen median kyvykkyys määritellään ja mitkä asiat siihen vaikuttavat?
- Kuinka asiakasorganisaation sosiaalisen median kyvykkyuden tason nykytilaa voidaan arvioida?
- Kun nykytila on kartoitettu, kuinka sosiaalisen median kyvykkyyttä voidaan kehittää eteenpäin?

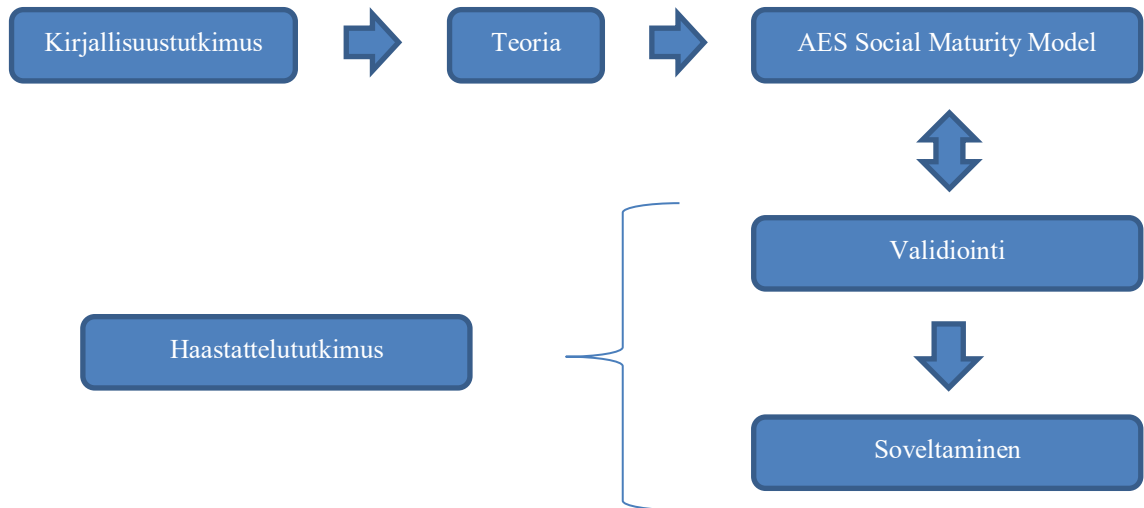
Työssä rajaudutaan sosiaalisen median tarkasteluun myynnin, markkinoinnin ja näihin liittyvän asiakasvuorovaikutuksen näkökulmasta. Asiakasvuorovaikutuksella tässä työssä viitataan kaikkeen myynti- ja markkinointiaktiviteetteihin, joilla otetaan yhteyttä asiakkaisiin henkilökohtaisesti tai useaan asiakkaaseen kerralla ilman kohdennettua viestintää. Työn ulkopuolelle rajataan sosiaalisen median käyttö esimerkiksi tuotekehityksessä siltä osin kuin tuotekehitys koskee tuotteen varsinaisen rakentamisen ulkoistamista sosiaalisen median yhteisöille ja asiakkaille sosiaalisen median avulla. Työ ei myöskään syvenny mainintaa lukuunottamatta kriisiviestintään sosiaalisessa mediassa tilanteissa, joissa esimerkiksi organisaatiota koskeva keskustelu on sävyltään äkisti muuttunut negatiiviseksi sosiaalisessa mediassa.

Työ sen sijaan pyrkii parantamaan ymmärrystä muun muassa, kuinka sosiaalisen median hyödyntämistä myynti- ja markkinointitoiminnassa sekä asiakasvuorovaikutuksessa tulisi soveltaa ja kehittää huomioden organisaation tavoitteet ja lähtötaso sosiaalisen median osalta. Työssä on omaksuttu näkemys, jonka mukaan sosiaalisen median lisäarvon tuottamista on ensijaisesti lähestyttävä lisäarvon tuottamista tukevien ja mahdollistavien organisaation resurssien ja prosessien kautta eikä työ näin ollen sisällöltään painotu sosiaalisen median erilaisten työkalujen ja analyysimenetelmien syväanalyysiin, sillä näiden tuottama lisäarvo on työn näkemyksen mukaan enemmän tulosta juuri tietynlaisten ja tarpeeksi kehittyneiden resurssien yhdistelemisestä ja toimivista yrityksen sisäisistä prosesseista. Työn lopputuloksena tavoitellaan erityisesti käytännön yrityselämässä ja yhteistyöyrityksen liiketoiminnassa tehokkaasti hyödynnettävissä olevaa sosiaalisen median maturiteettimallin luomista.

### **1.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus**

Käytetty tutkimusmenetelmä on kuvattu tarkemmin luvussa 6. Työ toteutetaan haastattelututkimuksena, jota ennen suoritetaan kirjallisuustutkimus työn aiheeseen liittyen. Haastateltavat ovat organisaatioita, jotka ovat olleet tai ovat edelleen Accountor

Enterprise Solutionin asiakkaita. Lisäksi haastatteluun osallistuu myös Accountor Enterprise Solutionsin sosiaalisen median parissa työskentelevä työntekijä. Kuvassa 1 on tiivistetysti tutkimusasetelma.



**Kuva 1** Työn kuvaus prosessina.

Kuvan 1 mukaisesti kirjallisuustutkimuksen avulla kootaan yhteen teoreettinen viitekehys, jonka avulla AES Social Maturity Model rakennetaan. Malli rakennetaan muun muassa tutkimalla aikaisempia sosiaalisen median maturiteettimalleja. Kehitettyä maturiteettimallia hyödynnetään toteutettavassa haastattelututkimuksessa kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on luonteeltaan iteratiivinen mallin testaus- ja kehitysvaihe, jossa haastatellaan sosiaalisen median hyödyntämisessä jo valmiiksi pitkälle harjaantuneita asiakasyrityksiä. Näiden haastattelun perusteella mallia kehitetään mahdollisesti eteenpäin tai tarvittaessa korjataan empirian toista osiota varten, jossa mallia sovelletaan käyttäen sitä asiakasorganisaatioihin, jotka ovat sosiaalisen median kyvykkyydeltään alhaisella tasolla. Samalla mallia pyritään käyttämään viestintävälineenä arvioimaan asiakasorganisaation suunnitelmia sosiaalisen median osalta ja tätä kautta ymmärtää asiakkaiden investointihalukkuutta sosiaaliseen mediaan.

## 1.4 Työn sisältö

Luvussa 2 lukijalle esitetään sosiaalisen median määritelmä ja kuinka sosiaalinen media on muuttanut asiakkuuksienhallintaa. Samalla esitellään laajemmin sosiaalisen median hyötyjä liiketoiminnalle. Luku 3 käsittelee yksityiskohtaisemmin sosiaalisen median kuuntelua ja sosiaalisesta mediasta tehtäviä analyysitapoja sekä sosiaalisen median kuuntelua prosessina. Luvussa 4 esitellään sosiaalisen median kyvykkyyden ja maturiteettimallin käsite sekä perehdytään aikasempiin sosiaalisen median kyvykkyyden maturiteettia kuvaaviin malleihin. Luvuissa 5 ja 6 esitellään kehitetty AES Social Maturity Model ja esitellään tutkimuksen toteutus. Luku 7 sisältää haastattelujen tulokset ja tämän jälkeen luvussa 8 tehdään päätelmät työstä ja pohditaan työn onnistumista.

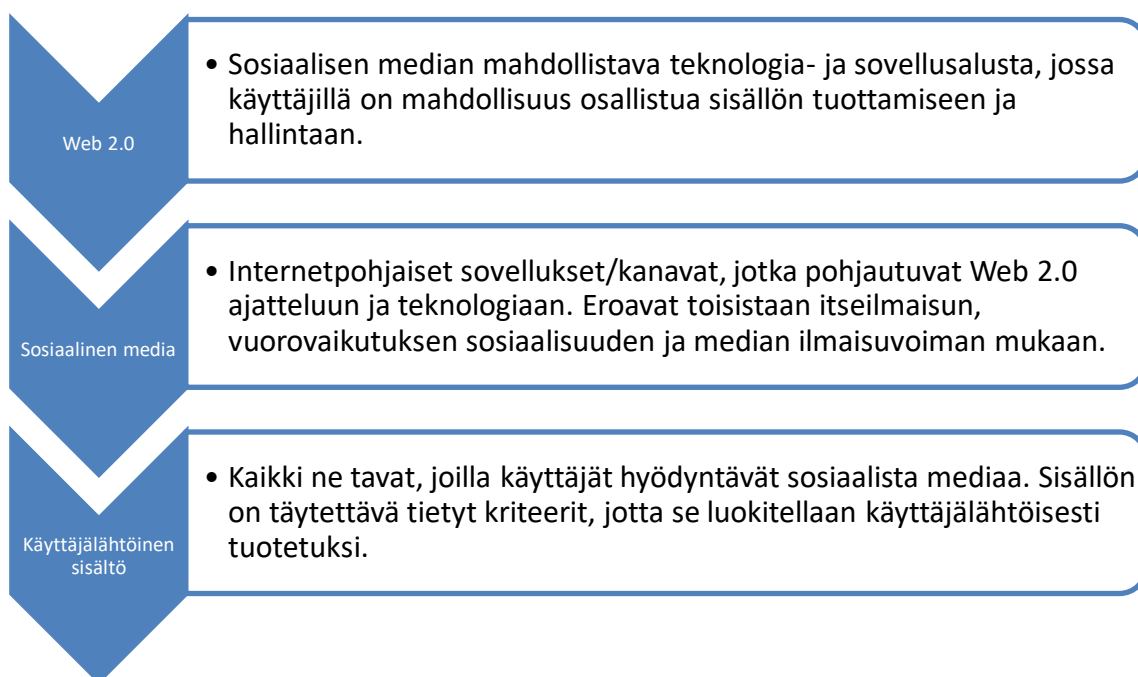
## 2. SOSIAALINEN MEDIA JA LIIKETOIMINTA

### 2.1 Sosiaalinen media käsitteenä ja ilmiönä

Sosiaalisella medially tavoiteltavien liiketoimintahyötyjen saavuttamiseksi on ymmärrettävä sosiaalinen media ilmiönä. Sosiaalisen median mahdollistaa Web 2.0 (Kaplan & Haenlain 2010), jonka O'Reilly määritteli ensimmäistä kertaa vuonna 2005 (Askool & Nakata 2011; Newman et al. 2016). Web 2.0 tarkoittaa joukkoa teknologioita ja näiden muodostamaa alustaa, joka mahdollistaa internetpalvelut, jotka perustuvat käyttäjälähtöiseen sisällöntuotantoon (*engl. user generated content*) (O'Reilly 2005, Newman et al. 2016 mukaan; Kaplan & Haenlain 2010). Keskeinen ero aikaisempaan (Web 1.0) on se, että suurin osa käyttäjistä oli puhtaasti sisällön kuluttajia ja jako sisällön tuottajien ja kuluttajien välillä oli selkeä. Nykyään esimerkiksi sosiaalisen median palveluiden kuten Facebookin, Twitterin ja LinkedInin kautta käyttäjät voivat muun muassa jakaa ajatuksiaan ja luomaansa sisältöä muiden käyttäjien kesken ympäri maailman ja reagoida muiden käyttäjien lähettämään sisältöön esimerkiksi kommentoimalla tai jakamalla jo tuotettua sisältöä eteenpäin. Professori Karjaluodon (2010, s. 203) mukaan Web 2.0 kuvaakin juuri ajan saatossa tapahtunutta ja jatkuvasti käynnissä olevaa internetin kehittymistä kohti sosiaalisempaa ja vuorovaikutteisempaa mediaa, jossa viestin vastaanottajan rooli korostuu.

Sosiaalisen median ja siihen liittyvien käsitteiden määrittely ei ole vakiintunut (Kapoor et al. 2018), mikä osittain kuvastaa ilmiön dynaamisuutta. Esimerkiksi Fuchs et al. (2010) toteaa Web 2.0 määrittelyn olevan epäjohdonmukaista. Toisaalta akateemisessa tutkimuksessa on jo tovin puhuttu myös Web 3.0:sta (Barassi & Treré 2012). Kuvatun kaltainen versionumerointi on ongelmallista, sillä se ei huomioi täysin ilmiön moniulotteisuutta ja jatkuvuutta vaan sen sijaan näkee kehityksen aina syrjäyttävän aikaisemman (Everitt & Mills 2009, Barassi & Treré 2012 mukaan) eikä termit todellisuudessa kuvaa Internetin todellista teknologista kehitystä (Finnemann 2010, Barassi & Treré 2012 mukaan).

Tässä työssä on pitkälti omaksuttu Kaplanin ja Haenlainin (2010) näkemys, jonka mukaan sosiaalinen media tarkoittaa internetpohjaisia sovelluslustoja, joiden teknologisenä ja ideologisenä perustana toimii Web 2.0 ja tämä on mahdollistanut käyttäjälähtöisen sisällöntuotantoon sekä sisällön jakamiseen. Kaplanin ja Haenlainin määritelmä on laajalti siteerattu ja esimerkiksi heidän sosiaalisen median kanavien luokittelu on akateemisessa kirjallisuudessa yleisesti hyväksytty (Garrido-Moreno 2018). Kuvassa 2 on esitetty tiivistetysti Kaplanin ja Haenlainin näkemys sosiaalisesta mediasta ja sen kanavista.



**Kuva 2.** Sosiaalisen median määritelmä (Kaplan & Haenlain 2010).

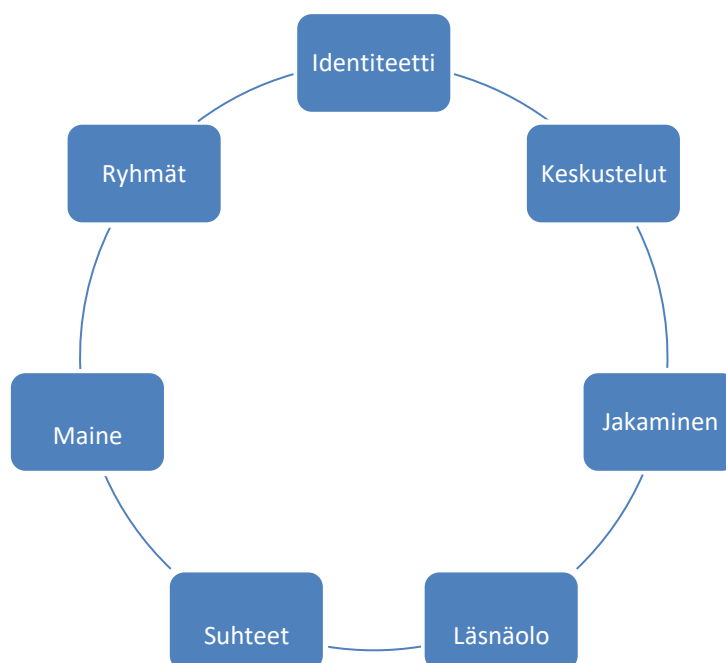
Kuten kuva 2 osoittaa, sosiaalinen media välittää Web 2.0 teknologia- ja sovellusalustan luomat mahdollisuudet ja ominaisuudet erilaisina sosiaalisen median sovelluksina ja kanavina käyttäjien saataville. Kaplan ja Haenlain (2010) jaottelevat sosiaalisen median eri kanavat blogeihin, sosiaalisen median sivustoihin (esimerkiksi Facebook), sosiaalisiin virtuaalimaailmoihin (kuten Second Life), yhteisöllisiin projekteihin (Wikipedia), sisältökeskeisiin yhteisöihin (Youtube) ja virtuaalisiin peliympäristöihin (World of Warcraft). Tämän työn kannalta keskeisimpiä näistä ovat erilaiset blogit, sosiaalisen median sivustot ja sisältökeskeiset yhteisöt.

Blogit ovat esimerkki ensimmäisistä sosiaalisen median muodoista. Ne ovat verkkosivustoja, joilla

käyttäjät voivat jakaa tietoa esimerkiksi yksityiselämästään tai tietämystä tietyistä aihealueista. Lisäksi blogeissa muiden käyttäjien on mahdollista usein kommentoida kirjoituksia. (Kaplan & Haenlain 2010) Nykyään puhutaan myös mikroblogipalveluista, joihin esimerkiksi Twitter kuuluu – Twitter sallii vain hyvin yksinkertaisten ja mitaltaan rajattujen päivitysten tekemisen (Karjaluo 2010, s. 204). Sosiaalisen median sivustot ovat palveluita, jotka sallivat henkilökohtaisten profiilien luonnin ja tätä kautta verkostoitumisen lisäämällä muita käyttäjiä ystäviksi ja liittämällä heidät osaksi omaa verkostoa. Sosiaalisen median sivustot tarjoavat monipuoliset mahdollisuudet jakaa sisältöä esimerkiksi videoiden, kuvien ja tekstin muodossa. Tunnetuimpia sosiaalisen median sivustoja on Facebook. Sisältökeskeiset yhteisöt taas ovat keskittyneet sosiaalisen median sivustoja enemmän puhtaasti sisällön jakoon eikä niinkään muiden käyttäjien kanssa verkostoitumiseen. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että näiden sivustojen tehokas käyttäminen on mahdollista hyvin pelkistetyillä profiileilla tai jopa kokonaan ilman profiilin luontia (esimerkiksi Youtube). (Kaplan & Haenlain 2010)

Käyttäjälähtöiseksi sisällöksi Kaplan ja Haenlain (2010) määrittelevät sisällön, joka on saatavilla kaikille avoimesti verkkosivulla tai rajatummalle ryhmälle sosiaalisen median sivustolla. Toiseksi sisällön pitää osoittaa riittävästi luovuutta ja sen tulee olla luotu ammatillisen ja taloudellisen kontekstin ulkopuolella. Nämä ehdot rajaavat ulkopuolelle esimerkiksi sähköpostit, pikaviestit, olemassa olevan sisällön uudelleenjakamisen ilman muokkaamista tai kommentointia sekä esimerkiksi kaupallisten yritysten tuottaman sisällön (Kaplan & Haenlain 2010). Määritelmä osoittaa, että kaikki sosiaalisen median avulla luotu ja jaettu sisältö ei varsinaisesti täytä käyttäjälähtöisen sisällön määritelmää, mutta silti sisällöllä on liiketoiminnallista merkitystä.

Kietzmann et al. (2011) ovat myös esittäneet oman näkemyksensä sosiaalisesta mediasta. He esittävät seitsemän osaisen mallin sosiaalisen median toiminnallisesta rakenteesta, joka on esitetty kuvassa 3.



**Kuva 3.** Sosiaalisen median toiminnallinen rakenne (Kietzmann et al. 2011).

Kuvan 3 jokaiseen sosiaalisen median toiminnalliseen osa-alueeseen liittyy Kietzmann et al. (2011) mukaan olennaisia asioita, jotka liiketoiminnan tulee ottaa huomioon. Identiteetti vastaa Kaplanin ja Haenlainin (2010) itseilmaisua, joka osoittaa laajuuden jolla käyttäjä paljastaa oman henkilöllisyytensä käyttäessään sosiaalisen median palveluita (Kietzmann et al. 2011). Tämä eroaa, kuten mainittu, esimerkiksi sellaisten palveluiden osalta, jotka vaativat vain pelkistetyn profiilin tai ei profiilia ollenkaan (Youtube) verrattuna palveluihin, joiden profiilin luonti edellyttää verrattain yksityiskohtaistenkin henkilötietojen syöttämistä. Identiteetin suhteen yritysten tulee Kietzmann et al. (2011) mukaan huomioida, missä määrin käyttäjät hyväksyvät, että heidän itsestään paljastamaa tietoa käytetään esimerkiksi tiedonlouhinnassa tai käyttäjien seurannassa.

Sosiaalisessa mediassa käytävien keskustelujen (kuva 3) osalta yritykset tarvitsevat työkaluja, joilla keskustelujen ominaisuuksia, kuten tiheyttä ja sävyä, voidaan seurata. Tämän lisäksi Kietzmann et al. (2011) korostavat, että yrityksen pitää tarkoin harkita, milloin osallistua keskusteluun ja miten, jotta yrityksen osallistumista ei katsota tungetteluna. Sisällön jakamisen osalta oleellista on erityisesti tunnistaa, mikä tietyn verkoston käyttäjiä yhdistää ja tätä kautta ymmärtää, mikä heidän sisällön luomista ja jakamista motivoi – vaarana on muuten, että vain yhteydet käyttäjien välillä näkyvät mutta ei se, mikä käyttäjiä yhdistää. (Kietzmann et al. 2011)

Kuvan 3 mallissa läsnäolo tarkoittaa mahdollisuutta tietää, kuka käyttäjistä on tavoitettavissa ja missä käyttäjät fyysisesti tietyinä hetkenä ovat. Suhteiden osalta yritysten on ymmärrettävä esimerkiksi, kuinka ylläpitää ja kehittää suhteita käyttäjiin. Myös maineella ja sen arvostuksella sekä käyttäjien muodostamilla verkostoilla (ryhmät) on vaikutusta esimerkiksi niihin mittareihin, joita yrityksen tulisi käyttää sosiaalisen median seurannassa. (Kietzmann et al. 2011) Liiketoiminnan näkökulmasta sosiaalinen media on kaikesta päätelle siis haastava hallita – yritykset usein eivät hallitse nykyaikaisten ja luovien (*engl. creative customers*) asiakkaiden tarjoamia mahdollisuuksia (Berthon et al. 2007), mitä selittää osittain yritysten kyvyttömyys ymmärtää sosiaalista mediaa ja sen eri muotoja (Kaplan & Haenlain 2010; Kietzmann et al. 2011 mukaan). Sosiaalisen median ymmärtäminen on kuitenkin nykypäivänä liiketoiminnasta riippumatta tärkeää, sillä se on muuttanut kulutus- ja ostokäyttäytymistä merkittävästi. Sosiaalisen median hyödyntäminen ei ehkä ole helppoa, mutta se tarjoaa oikein toteutettuna merkittäviä mahdollisuuksia liiketoiminnalle.

## 2.2 Sosiaalisesta mediasta liiketoimintavaikutuksiin

Tarkasteltaessa Internet aikakauden edeltänyttä aikaa ja jopa Web 1.0 vaihetta, arvonluonnin voidaan nähdä merkittävästi eronneen nykyisestä Web 2.0 aikakaudesta ja sosiaalisesta mediasta. Vielä edelleenkin osalla yrityksistä saattaa olla käsitys, jonka mukaan yritys nähdään keskeisimpänä ellei ainoana arvonluoja vaihdantatilanteissa ja tuote nähdään ainoana tekijänä arvonluonnissa. Tämä ajatus oli vallalla ennen Web 1.0 aikaa ja vaikka internet mullisti kaupankäynnin, ei itse arvonluontimalli kokenut merkittävää muutosta, sillä Web 1.0 aikana, kuten todettu, yritys toimi pääasiassa edelleen yksin sisällön tuottajana ja internet oli enemmänkin vain tehokas tapa yritykselle tavoittaa laajempi asiakaskunta tuotteilleen tehokkaammin. Web 2.0 on muuttanut arvonluontia merkittävästi lisäten asiakkaiden ja muiden käyttäjien roolia arvonluonnissa. Arvonluonti on siirtynyt itse tuotteesta yhä enemmän tuotteen ympärille käyttäjien keskinäisiin suhteisiin ja kanssakäymiseen. (Briggs 2009) Sosiaalisella medalla on näin ollen merkittävä rooli nykyisessä arvonluontiajattelussa, sillä ominaisuuksiltaan se mahdollistaa keskustelun tuotteiden ja yritysten ympärillä ja verkostoitumisen muiden käyttäjien kanssa.

Sosiaalisen median avulla yritykset pystyvät luomaan asiakkaiden kanssa henkilökohtaisempia siteitä ja tunnistamaan paremmin asiakkaiden yksilöllisiä mieltymyksiä ja tarpeita (Garrido-Moreno 2018). Greenbergin (2010) mukaan sosiaalisen median ajan niin sanottu ”sosiaaliset asiakkaat” odottavat tiedon olevan saatavilla aina tarvittaessa ja he luottavat toisten asiakkaiden mielipiteisiin ja kokemuksiin, minkä seurauksena valta ja keskustelun kontrolli asiakassuhteissa on siirtynyt vahvasti yrityksiltä asiakkaille. Asiakkaat luottavat huomattavasti enemmän ystäviinsä ja työtovereihinsa verrattuna esimerkiksi yrityksiensä omaan viestintään ja mainontaan (Woodcock et al. 2011). Tämä asiakkaalta asiakkaalle (*engl. Word of Mouth, WOM*) liikkuva tieto yrityksestä ja esimerkiksi sen tuotteista on tunnettu jo vuosia (Trusov et al. 2009) ja Internetin ja sosiaalisen median kehityksen seurauksena on alettu puhumaan elektronisesta asiakkaalta asiakkaalle tapahtuvasta tiedonvälityksestä (*engl. Electronic Word of Mouth, e-WOM*). Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että sosiaalinen media tehostaa asiakkaalta asiakkaalle välittyvän tiedon merkitystä ja liiketoimintavaikutusta (Alalwan et al. 2017). Esimerkiksi yritykset ovat merkittävässä määrin menettäneet brändin kontrollin sosiaaliselle medialle, jossa käyttäjät muodostavat itse bränditarinoita, jotka vetoavat asiakkaisiin tehokkaammin kuin yrityksen itsensä muodostamat (Gensler et al. 2013).

Sosiaalinen media on aiheuttanut tämän seurauksena murroksen asiakkuuksienhallinnassa (*engl. Customer Relationship Management, CRM*). Perinteisen näkemyksen mukaan asiakkuuksienhallinta ja sen järjestelmät keskittyvät asiakastiedon varastointiin ja hyödyntämiseen osana asiakassuhteiden hallintaa (Malthouse et al. 2013) eikä näkemys tunnista lainkaan asiakkaiden välillä tapahtuvaa mielipide- ja tiedonvaihtoa (Ang 2010). Nykyajan asiakkuuksienhallintaa ja liiketoimintaa leimaa kuitenkin molempipuolinen dialogi (Garrido-Moreno et al. 2018) eikä vain yksisuuntaiseen yritykseltä asiakkaalle tapahtuvaan kommunikointiin keskittyvä CRM-malli ole enää riittävä (Greenberg 2010). Sosiaalisen median kuuntelun ja vuorovaikutuksen mahdollistavia työkaluja onkin alettu liittää osaksi CRM-järjestelmiä (Trainor et al. 2014), mikä on tehostanut asiakkuuksienhallintaa helpottamalla muun muassa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa.

## 2.3 Sosiaalinen asiakkuuksienhallinta

Sosiaalisen median aikakauden CRM-järjestelmiä kutsutaan sosiaalisiksi asiakkuuksienhallinnaksi (*engl. Social Customer Relationship Management, SCRM*) (Garrido-Moreno et al. 2018; Baird & Parasnis 2011; Askool & Nakata 2011). Muutos sosiaalisempaan ja vuorovaikutusta korostavaan asiakkuuksienhallintaan tapahtui Greenbergin (2010) mukaan voimalla vuonna 2008. Muita nimityksiä muutokselle on CRM 2.0 (Greenberg 2010) ja ehkä mielenkiintoisimpana, Ang (2010) kutsuu muutosta nimellä yhteisösuhteiden hallinta (*engl. Community Relationship Management, CoRM*). Hänen mukaansa SCRM on harhaanjohtava, sillä toimenpiteet eivät useinkaan kohdistu



yrittäjien varsinaisiin asiakkaisiin, koska suurin osa sosiaalisen median käyttäjistä ei ole yrityksen asiakkaita. Lisäksi Angin (2010) mukaan CoRM kuvaa paremmin vuorovaikutuksen luonnetta, jossa käyttäjät keskittyvät yhteisöihin ollakseen kytköksissä ja yhteistyössä toistensa kanssa. Allekirjoittanut on samaa mieltä, mutta tässä työssä sosiaalisen median mahdollisuuksia hyödyntävää asiakkuuksienhallintaa kutsutaan tästä huolimatta nimellä SCRM, joka on CoRM enemmän käytetty termi.

SCRM idean voi tiivistää ajatukseen, jossa asiakkaiden hallinnasta siirrytään keskustelun ja dialogin hallintaan (Baird & Parasnis 2011). Trainor et al. (2014) puhuvat verkoistoihin ja yhteistyöhön keskittyvästä asiakkuuksienhallinnasta ja Askool sekä Nakata (2010) pyrkimyksestä luoda arvoa tuottavia suhteita niin asiakkaiden kuin yhteistyökumppaneiden ja työntekijöiden kanssa. SCRM ei kuitenkaan varsinaisesti korvaa aikaisempaa CRM:ää vaan tuo yritykselle mahdollisuuden hyödyntää sosiaalista mediaa osana liiketoimintaa ja näin luoda arvoa niin yritykselle itselleen kuin sen asiakkaille (Bányai 2016). Taulukossa 1 on esitetty CRM:än ja SCRM merkittävimmät erot (CRM 2.0 Wiki; Greenberg (2010) mukaan).

**Taulukko 1.** CRM ja SCRM sekä näiden keskeiset erot (mukailen Greenberg 2010).

<b>Perinteinen asiakkuuksienhallinta (CRM)</b>	<b>Sosiaalinen asiakkuuksienhallinta (SCRM)</b>
Teknologian tukema liiketoimintastrategia, jonka avulla parannetaan ihmisten kanssakäymistä liiketoimintaympäristössä.	Teknologian tukema liiketoimintastrategia, joka tukee yhteistyötä ja arvonaluontia asiakkaan kanssa.
Asiakassuhde nähdään yrityksen ohjaamana ja hallitsemana.	Asiakassuhde muodostuu asiakkaan ja yrityksen yhteisistä panostuksista suhteen ylläpitoon ja yhteistyöhön.
Suhteista tarkastellaan lähinnä vain suhdetta asiakkaaseen.	Suhteiden tunnistaminen ja hyödyntäminen laajasti (yrityksen sisällä, yhteistyökumppanit ja asiakkaat).
Kohdennetut ja tarkoin määritetyt viestit asiakkaalle.	Suhteen rakentaminen ja ylläpito asiakkaiden kanssa – asiakkaiden kanssa keskustelu ja keskustelun ohjaaminen ja siihen osallistuminen.
Asiakastieto muuttumatonta ja verrattain täydellistä – asiakasymmärryksen muodostaminen suoraviivaista kerätyn asiakastiedon pohjalta.	Asiakastieto dynaamista ja tiedon pohjautuminen asiakkaan sosiaaliseen profiiliin sosiaalisessa mediassa ja asiakkaan toimintaan.
Liiketoiminta keskittyy asiakkaalle tarjottaviin tuotteisiin ja palveluihin.	Liiketoiminta keskittyy ympäristöihin ja kokemuksiin, mitkä syventävät suhdetta asiakkaaseen (engagement).

Askoolin ja Nakatan mukaan (2010) lähtökohta SCRM ymmärtämiseksi on ymmärtää vanha käsitys asiakkuuksienhallinnasta. Heidän mukaansa CRM kehittyi suhdemarkkinointi ajattelusta 1980-luvulla integroimalla asiakkuuksienhallinnan syvemmin osaksi liiketoimintoja. Myöskään CRM käsitteestä ei heidän mukaansa vallitse yksimielisyyttä – osa tutkijoista on painottanut teknologian merkitystä ja osa lähestyy CRM:ää strategisesta näkökulmasta. CRM koostuu kolmesta tasosta, joita ovat operationaalinen, analyyttinen ja yhteistoiminnallinen taso (Greenberg 2014; Askool & Nakata 2010 mukaan) ja kuten taulukosta 1 on luettavissa, yhteistoiminnallinen taso on sosiaalisessa asiakkuuksienhallinnassa korostuneessa asemassa, minkä myös Askool ja Nakata (2010) vahvistavat. Taulukon 1 mukaisesti esimerkiksi liiketoimintasuhteet eivät rajoitu SCRM:än osalta vain asiakassuhteisiin ja taulukosta 1 välittyy jo aikaisemmin mainittu muutos asiakkaiden hallinnasta keskustelun ja asiakaskohtaamisten sekä kokemusten hallintaan. Tämä sosiaalisen median aikakauteen soveltuva asiakkuuksienhallinta tarjoaa liiketoiminnalle useita hyötyjä.

## **2.4 Sosiaalisen median liiketoimintahyödyt ja -mahdollisuudet**

Nadeem (2012) toteaa yritysten saavan sosiaalisen median investoinneista taloudellista hyötyä, sillä sosiaalisen median kautta yrityksistä kiinnostuneet asiakkaat ovat lojaalempia ja tuottavat yrityksille enemmän tuloa. Sosiaalinen median avulla yritykset pystyvät tavoittamaan globaalisti ison joukon ihmisiä aikasempaa kustannustehokkaammin (Michaelidou et al. 2011) ja sosiaalisen median sisältöä kuuntelemalla vastaamaan paremmin yksilöllisiin asiakastarpeisiin (Garrido-Moreno et al. 2018). Sosiaalisen median kuuntelu ja reagointi keskusteluun tarjoaa brändinhallinnan kannalta etuja niin b2b-liiketoiminnassa kuin b2c-yrityksille. Sosiaalisen median avulla brändi on läsnä esimerkiksi ihmisten arjessa tiiviimmin ja henkilökohtaisemmalla tavalla. (Woodcock et al. 2011) Sosiaalisen median etuja liiketoiminnan kannalta ovat myös mahdollisuus seurata keskustelua yrityksestä ja sen tuotteista reaaliajassa. Lisäksi sosiaalinen media on informaatorikas liiketoimintatiedon lähde. (Bányai 2016) Tämä mahdollistaa yritysten nopeamman reagoinnin esimerkiksi asiakastarpeiden muutoksiin, pettynneiden asiakkaiden lepyttelyyn ja maineuhkien hallintaan. Tutkimukset ovat muun muassa osoittaneet, että mitä nopeammin asiakkaille onnistutaan vastaamaan, sitä tehokkaampi ja parempi taloudellinen vaikutus vastauksella on (Weiss, Lurie & MacInnis 2008; Lee 2018 mukaan).

Näiden lisäksi sosiaalisen median avulla voidaan tehokkaasti vertailla yrityksestä käytävää keskustelua kilpailijoihin (Lee 2018) ja tehostaa myyntiä esimerkiksi tunnistamalla keskeisimmät käyttäjät, jotka toimivat merkittävänä vaikuttajina ja brändilähettiläinä verkostoissaan ja avainsanoja kuuntelemalla tunnistaa ”liidejä”, eli potentiaalisia asiakkaita ja suunnata myyntitoimenpiteitä näitä käyttäjiä kohtaan (Woodstock et al. 2011). SCRM yksi kantavista ajatuksista on myös kyky yhdistää sosiaalisen median kautta saatavaa dataa olemassa olevaan asiakastietoon ja näin ”rikastaa” asiakastietoa (Woodstock et al. 2011), minkä avulla pystytään tekemään parempia päätöksiä. Kuvaan 4 on tiivistetty tunnistetut sosiaalisen median hyödyt organisaatiolle.



**Kuva 4.** Sosiaalisen median hyödyt organisaatiolle.

Sosiaalinen media sisältää arvolupauksen ja useita hyötyjä yrityksille kuvan 4 mukaisesti, mutta sosiaalisen median liiketoiminnallisia mahdollisuuksia ja sosiaalisen asiakkuuksienhallinnan hyötyjä varjostaa epävarmuus. Agnihotri et al. (2012) mukaan useat yritykset ja myyjät epäilevät sosiaalisen median kykyä parantaa asiakkaiden sitouttamista ja asiakasarvon luontia. Saman epävarmuuden on tunnistanut myös Garrido-Moreno et al. (2018), joten epävarmuutta ei ole onnistuttu täysin ainakaan sosiaalisen median investointien ympäriltä poistamaan. Dutot ja Mosconi (2016) mainitsee yhdeksi epävarmuuden lähteeksi vaikeuden ymmärtää, kuinka investonnit sosiaalisen median kuunteluun ja vuorovaikutukseen liittyvään teknologiaan luo yritykselle tuottoa ja kuinka liittyy ne osaksi isompaa asiakkuuksienhallinnan (CRM) kokonaisuutta. Tämän epävarmuuden poistaminen on aloitettava tutustumalla itse sosiaalisen median kuunteluun ja vuorovaikutuksen erilaisiin toteutustapoihin sekä teknologioihin ja siihen, mitä liiketoimintaongelmia ne ratkovat ja helpottavat.

### 3. SOSIAALISEN MEDIAN KUUNTELU JA ANALYTIikka

#### 3.1 Sosiaalisen median analytiikan luokittelu ja prosessi

Sosiaalisen median analytiikalla (*engl. social media analytics*) tarkoitetaan datan keräämistä ja analysoimista sosiaalisen median alustoilta päätöksenteon tueksi (Lee 2018). Isommassa kuvassa voidaan puhua myös sosiaalisen median älykkyydestä (*engl. social media intelligence*), joka yhdistää sosiaalisen median hyödyntämisen osaksi liiketoimintatiedon hallintaa (*engl. business intelligence*) (Dutot & Mosconi 2016), mikä korostaa kasvavassa määrin sosiaalisen median hyödyntämisen strategista ulottuvuutta. Safeer ja Zafar (2011) tiivistävät liiketoimintatiedon hallinnan tarkoittavan prosesseja, teknologioita ja välineitä, joiden avulla jalostamattomasta datasta pystytään luomaan informaation kautta tietämystä ja näin ohjaamaan päätöksentekoa. Sosiaalisen median hyödyntämistä osana liiketoimintaa voidaan kutsua myös sosiaalisen median kuunteluksi (*engl. social media listening*) tai sosiaalisen median seuraamiseksi/monitoroinniksi (*engl. social media monitoring*). Sosiaalinen kuuntelu (Forrester Research 2011; Lee 2018 mukaan) tarkoittaa pyrkimystä monitoroida, mitata ja reagoida asiakkaiden keskustelua ja palautteeseen verkossa. Lee (2018) luokittelee sosiaalisen median analytiikkaratkaisut taulukon 2 osoittamalla tavalla.

**Taulukko 2** Analytiikkaratkaisuiden jaottelu (mukailen Lee 2018).

	Reaaliaikainen	Ad-hoc
<b>Asiakas</b>	Reaaliaikainen asiakastiedon analytiikka	Ad-hoc asiakastiedon analytiikka
<b>Kilpailija</b>	Reaaliaikainen kilpailijatiedon analytiikka	Ad-hoc kilpailijatiedon analytiikka

Lee (2018) jakaa taulukon 2 mukaisesti analytiikkasovellukset nelikenttään ratkaisun reaaliaikaisuuden (reaaliaikainen vs. ad-hoc ratkaisut) ja markkinasuuntautuneisuuden (asiakas vs. kilpailija) mukaan. Reaaliaikainen asiakastiedon analysointi sisältää esimerkiksi avainsanojen, sijainnin ja keskustelun analyysin sekä hälytykset esimerkiksi käyttäjien jättämistä kommentista. Ad-hoc ratkaisut taas keskittyvät muutosten seuraamiseen ja ovat siinä mielessä proaktiivisempia, että analyysi menee syvemmälle, esimerkiksi sosiaalisten verkostojen analysointiin ja mielipidevaikuttajien tunnistamiseen. Kilpailijatiedon osalta reaaliaikainen analysointi on verrattain lyhyen

aikavälin operatiivista seuranta esimerkiksi hintojen ja uutisten osalta kun taas ei-reaaliaikainen analyysi painottuu trendien seuraamiseen. (Lee 2018)

Analytiikkaratkaisuiden luokittelun lisäksi Lee (2018) esittää nelivaiheisen toteutusprosessin sosiaalisen median analytiikan toteuttamiseksi. Prosessi alkaa tavoitteiden ja mittareiden valinnasta. Näiden tulee olla niin määrällisiä kuin laadullisia. Seuraavaksi organisaation tulee valita ne sosiaalisen median kanavat, joita seurataan. Yritys voi esimerkiksi keskittyä vain rajattuun määrään kanavia tai päättää seurata kaikkia sosiaalisen median alustoja - oleellista on kuitenkin keskittyä niihin kanaviin, joilla on vaikutusta liiketoimintaan. Tämä tarkoittaa kanavia, joissa mahdollisimman suuri osa asiakkaista on tavoitettavissa ja toisaalta kanavan pitäisi olla helposti hyödynnettävissä. Seuraavaksi organisaation tulee toteuttaa sosiaalisen median seuranta valitsemallaan tavalla ja viimeisessä vaiheessa muuttaa tulokset sosiaalisen median tietämykseksi. (Lee 2018)

### 3.2 Sävyanalyysi

Sävyanalyysi (*engl. sentiment analysis/opinion mining*) on koneavusteisesti toteutettua ihmisten mielipiteiden, asenteiden ja tunteiden tutkimusta liittyen tiettyyn asiaan. Nämä voivat olla esimerkiksi tiettyjä aiheita, tapahtumia tai ihmisiä. (Medhat et al. 2014) Tyypillisesti sävyanalyysissä keskitytään tekstipohjaiseen aineistoon (*engl. Natural Language Processing*) (Yoo et al. 2018). Sävyanalyysin tarkoitus on tunnistaa mielipideilmaisut (*engl. sentiment expressions*), ilmaisun sävy (*engl. polarity*), joka voi olla positiivinen, neutraali tai negatiivinen (Medhat et al. 2014; Nguyen et al. 2014) sekä ilmaisun vahvuus (*engl. strength*). Tämän lisäksi oleellista on vielä tunnistaa ja erottaa ilmaisujen suhde (*engl. relationship*) ja kytkös tekstissä esiintyviin asioihin.

Sävyanalyysin tekniikat perustuvat sanakirjapohjaisiin menetelmiin sekä koneoppimista hyödyntäviin tapoihin (Lee 2018). Sanakirjapohjaisissa tavoissa käytännössä analyysi perustuu joukkoon sanoja, joille jokaiselle on annettu numeerinen arvo kuvaamaan sanan sävyä ja voimakkuutta. Koneoppivat menetelmät taas perustuvat algoritmien harjoittamiseen esimerkkiaineistolla (Nguyen et al. 2014) ja niiden kykyyn kehittyä sävyn analysoinnissa käsitellyn aineiston kasvaessa. Sävyanalyysi tapahtuu kolmella eri tasolla (Medhat et al. 2014; Nguyen et al. 2014):

- dokumentin tasolla (*engl. document-based level*),
- lausetasolla (*engl. sentence-based level*) ja
- aihe/näkökulma tasolla (*engl. aspect-based level*).

Dokumenttitason analyysin tarkoituksena on tunnistaa mielipide ja sävy, joka välittyy tarkasteltaessa koko dokumenttia kokonaisuudessaan (Medhat et al. 2014). Koneoppivia menetelmiä käytetään usein dokumenttitason analyysiin. Lauseason analyysi taas keskittyy yksittäisiin lauseisiin ja virkkeisiin. (Nguyen et al. 2014) Näkökulma tason idea

on pyrkiä kohdistamaan negatiiviset ja positiiviset ilmaisut tiettyyn asiaan. Esimerkiksi Nguyen et al. (2014) huomauttaa, että negatiivisten ja positiivisten ilmaisujen kohdistaminen on tärkeää sillä vaikka määrällisesti näitä ilmaisuja olisikin yhtä paljon ja koko dokumentin tasolla viesti saattaisi vaikuttaa neutraalilta, kohdistamisen avulla saadaan aikaan tarkempi analyysi. Lee (2018) mukaan sävyanalyysissä tulee ottaa huomioon se, että aineistossa todennäköisesti on usein paljon mielipiteitä kummastakin ääripäästä – esimerkiksi neutraalit mielipiteet tai lievästi positiiviset kokemukset saatetaan jättää todennäköisemmin jakamatta verrattuna vahvasti negatiiviseen mielipiteeseen. Tuloksia tulkittaessa tämä on syytä ottaa huomioon.

### 3.3 Sosiaalisten verkostojen analyysi

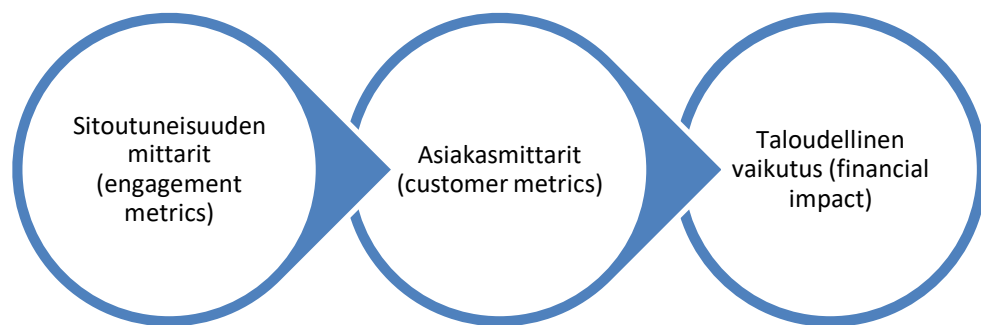
Verkostoanalyysi tutkii verkostojen rakennetta, niiden dynamiikkaa ja tiedon kulkua verkostoissa. Verkostoanalyysin avulla voidaan tutkia esimerkiksi tiettyjä toimijoita ja heidän roolejaan verkostoissa. Verkostoanalyysissä olennaisia käsitteitä ovat solmut (*engl. node*), jotka voivat olla niin yksittäisiä käyttäjiä, puheenaiheita kuin tapahtumia, sekä yhteydet (*engl. edge*), jotka liittävät solmut yhteen verkostoksi. Yhteyksiä on kahdenlaisia – suuntaamattomia ja suunnattuja. Suuntaamaton yhteys on molempipuolinen (kaverisuhde Facebookissa) ja suuntaamaton taas on toispuoleinen. Tämä tarkoittaa sitä, että käyttäjä voi esimerkiksi ”seurata” toista käyttäjää ilman että kumpikin seuraisi toisiaan. (Laaksonen et al. 2013, s. 245-248)

Laaksonen et al. (2013) jakavat verkostoanalyysin toteuttamisen viiteen eri vaiheeseen. Prosessi noudattelee pitkälti perinteistä analyysiprosessin toteuttamista. Verkostoanalyysi alkaa tutkittavan ilmiön ymmärtämisestä, mikä pitää sisällään käytettävien sosiaalisen median alustojen ymmärtämisen ja sen, ovatko tutkittavat solmut ihmisiä, brändejä, puheenaiheita ja niin edelleen sekä mikä näitä yhdistää – käytetäänkö yhteytenä esimerkiksi kaverisuhteita, seuraaja-seurattava yhteyttä vai esimerkiksi mainintoja. Datan keräämisen ja datan käsittelyn jälkeen datasta muodostetaan verkosto. Keskeisimpiä vaiheita verkostoanalyysissä on Laaksosen et al. (2013) mukaan niin sanottu verkoston ladonta.

Ladonnalla tarkoitetaan verkoston asettamista kaksiulotteiseen tasoon, jonka avulla verkostosta saadaan visuaalinen kuva, jonka avulla verkostoa tulkitaan ja tulokset viestitään (Laaksonen et al. 2013, s. 263). Visualisointi on siis verkostoanalyysissä keskeisessä asemassa (Freeman 2009; Laaksonen et al. 2013, s. 249 mukaan) ja tämä toteutetaan erilaisia ladonta-algoritmeja käyttäen. Kaiken kaikkiaan verkostoanalyysi voi tuottaa organisaatiolle arvoa monella tavalla. Kyky tunnistaa sosiaalisessa mediassa verkostojen keskeiset vaikuttajat ja esimerkiksi markkinointiviestinnän kulku verkostoissa voi auttaa kohdetamaan markkinointiviestintää paremmin ja näin säästämään kustannuksia.

### 3.4 Muut analyysit

Sosiaalisen median alustoilla voidaan mitata myös edellä mainittujen lisäksi erilaisia kvantitatiivisia suureita, kuten mainintojen määrää, uudelleentwiittausten määrää tai tykkäysten määrää (Lee 2018). Nadeem (2012) painottaa, että yritysten tulisi mitata sosiaalista mediaa ja siihen tehtäviä investointeja kolmella keskeisellä tavalla, jotka on esitetty kuvassa 5.



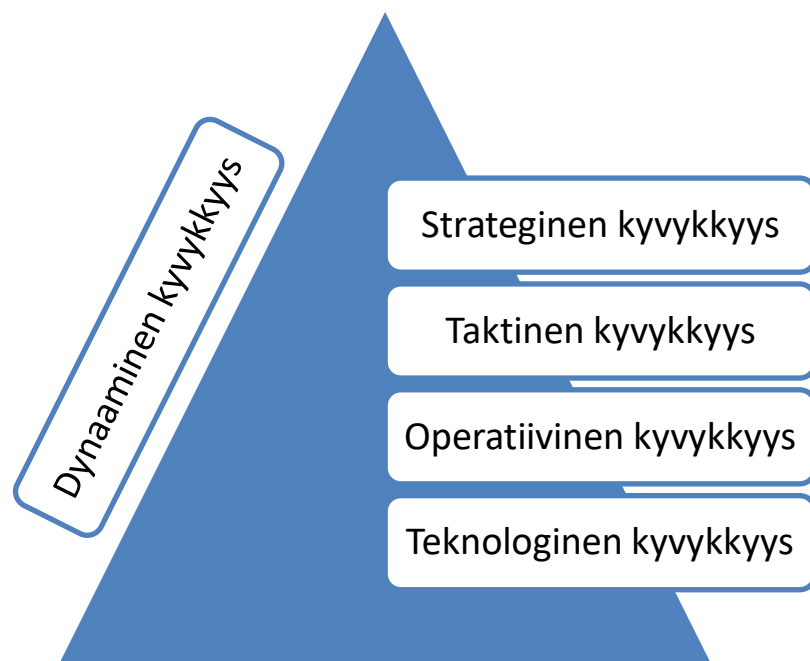
**Kuva 5.** Sosiaalisen median mittaaminen (Nadeem 2012).

Osana asiakassitoutuneisuuden mittaamista voidaan keskittyä esimerkiksi seuraajien määrään ja seuraamaan, kuinka aktiivisesti yrityksestä sosiaalisessa mediassa puhutaan. Hyödyllisiä ovat erilaiset koontinäytöt (*engl. dashboards*), joilla saadaan nopeasti näkemys tiettyjen mittarien kehityksestä ja trendeistä (Nadeem 2012). Asiakasmittareissa taas keskitytään tutkimaan asiakaslojaaliuutta ja asiakassuosituksia. Taloudellisen vaikutuksen kannalta oleellista on Nadeem (2012) mukaan pyrkiä liittämään sosiaalisen median dataa olemassa oleviin asiakastietoihin, mikä helpottaa myynnillisten toimenpiteiden suorittamista. Oleellista on myös jakaa sosiaalisen median tietoa läpi organisaation, esimerkiksi tuote- ja palvelutiimeille, mikä auttaa tuottamaan sosiaalisen median datasta lisäarvoa paremmin yritykselle.

## 4. ORGANISAATION SOSIAALISEN MEDIAN KYVYKKYYS

### 4.1 Sosiaalisen median kyvykkyys

Sosiaalisen median kyvykkyys (*engl. social media capability*) on verrattain vähän käytetty termi kuvaamaan organisaation kykyä käyttää sosiaalista mediaa ja sen työkaluja luomaan organisaatiolle arvoa ja kilpailuetua (Wang et al. 2017). Esimerkiksi Wang et al. (2017) kirjallisuuskatsauksessa 112 artikkelista vain 4 mainitsi sosiaalisen median kyvykkyuden terminä. Sosiaalisen median kyvykkyyttä on määritetty monesta eri näkökulmasta ja se voidaan nähdä organisaatiotasoisena kyvykkyyttenä tai vaihtoehtoisesti enemmän teknisenä kykyä hyödyntää organisaation IT-resursseja (Wang et al. 2017). Wang et al. (2017) päätyvät kirjallisuuskatsaukseensa pohjautuen määrittelemään sosiaalisen media kyvykkyuden nelitasoisena dynaamisena organisaatiotasoisena kyvykkyyttenä, joka on esitetty kuvassa 6.



**Kuva 6** Sosiaalisen median kyvykkyuden tasot ja kehittyminen (Wang et al. 2017).

Kuvan 6 mukaisesti Wang et al. (2017) jakavat sosiaalisen median kyvykkyuden tasot teknologiseen, operatiiviseen, taktiseen ja strategiseen tasoon. Nämä tasot kuvaavat myös kyvykkyuden kypsyystasoa ja edistyksellisyttä - kyvykkyys kasvaa teknologiselta tasolta strategiselle tasolle asti. Wang et al. (2017) painottavat myös, että organisaation sosiaalinen kyvykkyys tulee nähdä luonteltaan dynaamisena. Dynaamisen kyvykkyuden on määritellyt Teece et al. vuonna 1997 (Wang et al. 2017 mukaan), mikä painottaa



johdon roolin tukea organisaatiota tarvittavien taitojen ja resurssien omaksumisessa, integroinnissa ja muokkaamisessa. Sosiaalisen median kyvykkyyden dynaamisuutta Wang et al. (2017) selittää esimerkiksi sillä, että sosiaalinen media on jatkuvasti muuttuva ilmiö uusine teknologioineen ja työkaluineen, joten organisaatioiden täytyy myös jatkuvasti hienosäätää sosiaalisen median kyvykkyytään.

Teknologinen kyvykkyys pitää sisällään organisaation kyvyn tunnistaa sosiaalisen median keskeiset ominaisuudet, piirteet ja kanavat, joita on käsitelty luvussa 2.1. Samalla yrityksen tulee seurata ympäristöään ja reagoida sosiaalisen median uusiin ominaisuuksiin ja kehityssuuntiin. Tämän kautta yrityksellä on mahdollisuus tunnistaa sosiaalisen median sovellusten arvonluontitavat esimerkiksi markkinoinnin osalta. Operatiivisen kyvykkyyden organisaatio luo ymmärtämällä sosiaalisen median vuorovaikutusta ja käyttäjiä syvällisemmin. Taktinen kyvykkyys (*engl. managed level*) tarkoittaa yrityksen kykyä tunnistaa juuri heille parhaiten soveltuvat sosiaalisen median kanavat ja vaikutusvälineet sekä taitoa mitata sosiaalisen median luomaa arvoa organisaatiolle. Strategisen kyvykkyyden saavuttaakseen organisaation tulee asemoida ja muokata organisaatiokulttuuri tukemaan sosiaalisen median kuuntelun kautta saatavan datan hyödyntämistä läpi organisaation ja rakentaa kulttuuri yhdenmukaiseksi sosiaalisen median aikakauden arvonluontimallien kanssa. Oleellista on ymmärtää, että kaikki neljä tasoa ovat yhteydessä toisiinsa ja aikaisempien tasojen kehittyneisyys tukee ja mahdollistaa ylempien kyvykkyyksien rakentamisen. (Wang et al. 2017)

## 4.2 Maturiteettimallit

Maturiteettimallien (*engl. maturity models*) ideana on antaa kokonaiskuva organisaation edellytyksistä ottaa käyttöön esimerkiksi uusia toimintapoja. Maturiteettimallit ovat parhaimmillaan yksinkertaisia havainnointi- ja analyysityökaluja, joilla pystytään tunnistamaan organisaation kypsyysaste suhteessa tiettyihin arviointikriteereihin esimerkiksi sosiaalisen median osalta ja toisaalta hahmottamaan kehitystarpeita, jotta organisaation kypsyysastetta voidaan parantaa. (Boufim & Barka 2015)

Maturiteettimallit voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin sen mukaan, kuinka ne lähestyvät lopullisen kypsyyden saavuttamista. Elinkaarimallit (*engl. a life cycle perspective*) näkevät vasta viimeisen vaiheen mallissa synnyttävän organisaatiolle kypsyyden, eli toisin sanottuna elinkaarimallin ajatuksena on, että jokainen organisaatio tavoittelee lähtökohtaisesti pääsyä korkeimmalle kypsyyden tasolle pyrkien etenemään mallin portaikon läpi aina viimeiseen vaiheeseen asti, mikä synnyttää vasta varsinaisesti arvoa organisaatiolle. Potentiaalimallit (*engl. potential performance perspective*) pitävät sisällään myös selkeän hierarkian tasojen välillä, mutta mallin ajatuksena on, että jokainen taso jo itsessään on tavoittelemisen arvoinen ja jokainen taso tarjoaa tietyn kypsyyden organisaatiolle. Potentiaalimalleissa ei siis kuljeta kohti kypsyyttä elinkaarimallin tavoin vaan potentiaalimallin ajatuksena on, että organisaatio voi jatkuvasti pohtia, onko nykyinen kypsyys riittävä ja halutaanko edes pyrkiä seuraavalle

tasolle. Suurin osa maturiteettimalleista nykyisin suosii potentiaalimallin mukaista lähetymistä. (Wendler 2012)

Jokaisen maturiteettimallin tulee Wendler (2012) mukaan myös sisältää kaksi asiaa - maturiteettimallin tulee kyetä mittaamaan nykyinen kypsyysaste. Tämä mahdollistetaan kuvaamalla kypsyyttä portaittain kehittyvänä muuttujana, jossa portaat ovat kytköksissä organisaation rakenteisiin ja aktiviteetteihin. Toiseksi maturiteettimallissa täytyy olla määritellyt tavat ja mittarit, joilla tarkasteltavia muuttujia mitataan. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi tietyt tavoitetasot prosesseille ja resursseille. Yksiulotteiset (*engl. one dimensional*) maturiteettimallit mittaavat kypsyyttä vain yhden kriteerin avulla. Useimmat maturiteettimallit ovat kuitenkin moniulotteisia (*engl. multi-dimensional*) liittäen kypsyyn määrittämiseen prosessit, organisaatioyksiköt ja niin edelleen. (Wendler 2012)

Vaikka maturiteettimalleja on käsitelty paljon ja sovellettu laajasti, vain vähän on kiinnitetty huomiota siihen, kuinka toimiva maturiteettimalli tulisi rakentaa (de Bruin et al. 2005). De Bruin et al. (2005) tunnistaa kolme eri tyyppistä maturiteettimallia, jotka vaativat kukin suunnitellun lähestymistavan mallin rakentamiseen. Nämä mallit ovat kuvaileva (deskriptiivinen), ohjeistava (preskriptiivinen) ja vertaileva (komparatiivinen). Nimensä mukaisesti kuvaileva malli pyrkii määrittämään organisaation nykytilaa kun taas ohjeistava malli pyrkii tämän lisäksi liittämään tarkasteltavat asiat liiketoiminnan suorituskykyyn ja antamaan suosituksia, kuinka maturiteettia voidaan kasvattaa ja näin luoda lisäarvoa organisaatiolle. Vertaileva malli pyrkii maturiteettiasteiden vertailuun esimerkiksi toimialojen välillä ja sen avulla voidaan mahdollisesti tunnistaa, kuinka sama maturiteettiaste eri toimialoilla tuottaa erilaiset liiketoimintahyödyt ja lisäarvon määrän. (de Bruin et al. 2005)

Vaikka nämä kolme mallia voidaan erottaa toisistaan, kuvaavat ne enemmän yksittäisen mallin kehittymistä elinkaarensa aikana puhtaasti kuvailevasta mallista ohjeistavaksi ja vertailevaksi. Tämä selittyy sillä, että esimerkiksi ohjeistusten antamiseksi on välttämätöntä tunnistaa organisaation nykyinen kypsyiden taso ja mallin kyky vertailla esimerkiksi eri toimialoja keskenään syntyy, kun mallia sovelletaan tarpeeksi erilaisissa organisaatioissa ja ympäristöissä. (de Bruin et al. 2005) De Bruin et al. (2005) rakentama viitekehys maturiteettimallin kehittämiseksi on rakennettu tämän ajatuksen ympärille ja viitekehysten päävaiheet on esitetty kuvassa 7.



**Kuva 7** Maturiteettimallin rakentamisen vaiheet (mukailen de Bruin et al. 2005).

Kuvan 7 mukaisesti maturiteettimallin rakentaminen alkaa mallin laajuuden määrittämisestä. Mallin rakentamisen alussa tulee esimerkiksi päättää, onko tavoitteena rakentaa malli tietyä rajattua asiaa varten kuten prosessia vai onko mallin tarkoitus palvella geneerisemmällä tasolla useaa sovellustarkoitusta. Kun sovellustarkoitus on ymmärretty ja rajattu, voidaan tämän perusteella pyrkiä tunnistamaan sidosryhmiä, jotka voidaan ottaa mukaan mallin rakentamiseen. (de Bruin et al. 2005) Esimerkiksi jos mallia on tarkoitus soveltaa tietyllä toimialalla, voidaan kehitystyöhön pyrkiä saamaan kyseisen toimialan tutkijoita ja asiantuntijoita.

Seuraavassa vaiheessa prosessia määritetään mallin rakenne. Rakenteen suunnittelu pitää sisällään pyrkimyksen ymmärtää mallin asiakkaita, eli heitä joita varten malli on rakennettu, paremmin. Oleellista on pohtia kohdeyleisön tarpeet ja kuinka näihin tarpeisiin vastataan mallin avulla. Tärkeää mallin rakenteen suunnittelussa on varmistaa mallin riittävä yhtäläisyys kompleksisen todellisuuden kanssa, mutta myös varmistaa sovellettavuus yksinkertaistamalla mallia tarpeen vaatiessa. Maturiteettimallin tasojen määrittäessä voidaan käyttää kahta eri lähestymistapaa. Ylhäältä alas -menetelmällä (*engl. top-down approach*) tasojen kuvaukset ja sisällöt määritetään ensin ja tämän jälkeen tarvittavat mittarit näiden ominaisuuksien mittaamiseen ja kuvattujen muuttujien vaatimustasot tämän tason maturiteetin saavuttamiseksi. Alhaalta ylös -lähestymistavassa (*engl. bottom-up approach*) prosessi menee toisin päin. Näistä ensimmäinen lähestymistapa sopii sovelluskohteeseen, jossa maturiteetin rakentumisesta ei vallitse täyttä ymmärrystä ja se lähteekin juuri maturiteetin määrittämisestä kun taas jälkimmäinen vaihtoehto on soveltuva ympäristöihin, joissa maturiteetin sisältö on jossain määrin kyseenalaistamaton. (de Bruin et al. 2005)

Mittaamisen kannalta suosittu tapa on kuvata maturiteettia yksiulotteisesti kullakin tasolla, mikä johtaa pelkistettyyn kuvaukseen kunkin maturiteettitason dimension suhteen. Tämä suoraviivaistaa mallin käyttöä, mutta ei tarjoa juurikaan mahdollisuutta maturiteettiasteen syvällisempään analyysiin, jolloin kosketuspinta mahdollisiin kehitystoimenpiteisiin jää pieneksi ja tämä vaikeuttaa maturiteetin todellista kehittämistä mallin avulla. Suositeltavaa onkin, että malliin rakennetaan ylätasoa lisäksi tarkempia kuvauksia kunkin muuttujan mittaamiseksi. (de Bruin et al. 2005)

Kolmannessa vaiheessa mallin sisällön pohdinnassa voidaan esimerkiksi toteuttaa kattava kirjallisuustutkimus, jonka avulla selvitetään, mistä asioista maturiteetti rakentuu. Ennen soveltamista mallia tulee myös kuvan 7 mukaisesti testata. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi organisaation sisällä, joka mallin on kehittänyt, jonka jälkeen mallia aletaan soveltamaan esimerkiksi asiakasorganisaatioiden kehittämiseksi. Viimeisessä prosessin vaiheessa erityisesti malli, jonka on tarkoitus olla geneerinen ja joka on kehitetty sovellettavaksi, täytyy pitää ajantasalla sitä mukaan kun mallin soveltamisen kautta ja sovelluskohteiden muuttuessa ajan kuluessa mallia täytyy hienosäätää maturiteetin vaatimusten muuttuessa.

### 4.2.1 Sosiaalisen median kyvykkyyden kehittyminen

Li ja Solis (2013) esittävät 6 vaiheisen prosessin, jonka läpi organisaation sosiaalisen median kyvykkyys kehittyy. He puhuvat sosiaalisesta liiketoimintastrategiasta (*engl. social business strategy*) erotuksena sosiaalisen median strategiasta (*engl. social media strategy*). Heidän mukaansa sosiaalisen median strategia pitää sisällään ne kanavat ja alustat, jotka yritys valitsee kuunnellakseen ja vuorovaikuttaakseen sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen liiketoimintastrategia taas tarkoittaa pyrkimystä integroida sosiaalisen median strategia ja toimenpiteet liittyen sosiaaliseen mediaan osaksi liiketoimintaprosesseja ja arvonaluontia.

Kuvassa 8 on esitetty Li ja Solis (2013) kehittämä malli, joka etenee vaihe vaiheelta pidemmälle sosiaalisen median mahdollistaman vuorovaikutuksen hyödyntämiseen. Jokaisessa kuudessa vaiheessa sosiaaliselle medialle tulee asettaa Li ja Solis (2013) mukaan selkeät liiketoimintatavoitteet. Ensimmäisessä vaiheessa, jota Li ja Solis (2013) kutsuvat suunnitteluvaiheeksi, rakennetaan perusta sosiaalisen median käytön onnistumiselle. Tässä vaiheessa olennaista on oppia tuntemaan asiakkaat sosiaalisessa mediassa ja saada esimerkiksi käsitys, mitä ja missä yrityksestä sosiaalisessa mediassa puhutaan. Olennaista on myös priorisoida ne sosiaalisen median kanavat ja sosiaalisen median hyödyntämiskohteet, joihin ensimmäiseksi keskitytään. Li ja Solis (2013) suosittelevat erilaisia pilottiprojekteja, joita voidaan käyttää apuna tunnistamaan ne kanavat ja työkalut, joilla saadaan suurin liiketoimintavaikutus. Apua voi olla myös erilaisista auditoinneista, joilla voidaan tunnistaa tietyt puutteet kyvykkyyksissä ja resursseissa ja hahmottaa omaa sosiaalisen median kyvykkyyttä suhteessa kilpailijoihin.

Suunnittelu	Läsnäolo	Vuorovaikutus	Muodollinen	Strategia	Sosiaalinen liiketoiminta
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaiden sosiaalisen median käytön ymmärtäminen</li> <li>Selkeiden tavoitteiden asettaminen</li> <li>Mittareiden valitseminen tavoitteiden pohjalta</li> <li>Priorisoi sosiaalisen median käyttö ja tavoitteet</li> <li>Kuuntelu- ja vuorovaikutusalan valitseminen</li> <li>Avainresurssien tunnistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valituihin sosiaalisen median kanaviin osallistuminen</li> <li>Sisältostrategian muodostaminen</li> <li>Sosiaalisen median sisällön säännöllinen luonti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa</li> <li>Sosiaalisen median käyttösääntöjen ja -ohjeistusten muodostaminen</li> <li>Sosiaalisen median arvon viestintä organisaatiossa</li> <li>Sosiaalisen median käytäntöjen yhtenäisyyden seuraaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Johdon tuen saavuttaminen</li> <li>Strategian muodostuksen ja ohjaamisen keskittäminen</li> <li>Käytäntöjen ja yhtenäisyyden hiominen ja terävöittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosiaalisuus leviää kaikkien tekemiseen</li> <li>Johto proaktiivinen ja kiinteä osa sosiaalisen median käytön kehittämisessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosiaalinen media leimaa kaikkea toimintaa</li> <li>Sosiaalinen media ei ole enää erillinen strategia vaan osa koko liiketoimintaa</li> </ul>

**Kuva 8** Sosiaalisen liiketoimintastrategian kypsyminen (Li & Solis 2013).

Kuvan 8 mukaisesti suunnitteluvaiheessa tulee myös valita kuuntelu- ja vuorovaikutusalue, jota käytetään sosiaalisen median kuuntelussa. Huomioitavaa on,

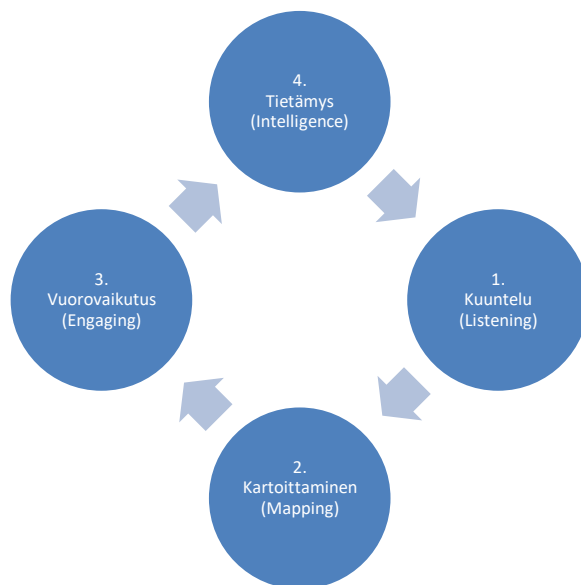
että Li ja Solis (2013) puhuvat nimenomaan alustasta ja siitä, että olennaista on sitoutua valintaan ja kehittää alustaa määrätietoisesti eteenpäin. Lisäksi tavoitteisiin tulee liittää suoritusta ja onnistumista mittaavat mittarit sekä tunnistaa organisaation sisältä ne henkilöt ja resurssit, joita tarvitaan muutoksen onnistumisessa.

Seuraavassa vaiheessa organisaatio aloittaa käytännössä sosiaalisen median käytön ja aloittaa länsäolon valitsemisessa sosiaalisen median kanavissa. Li ja Solis (2013) sanovat, että tässä vaiheessa ei vielä tarvitse keskittyä itse vuorovaikutukseen ja kaksisuuntaiseen kommunikaatioon sosiaalisessa mediassa vaan tarkoitus on tutustuttaa organisaatio sosiaaliseen mediaan ja saada johdon tuki sen taakse. Organisaation tulee keskittyä luomaan kuvan 8 mukaisesti esimerkiksi sisällöntuotantostrategia (*engl. content strategy*), jossa määritellään esimerkiksi roolit ja vastuut sisällöntuotannon suhteen. Kolmannessa vaiheessa organisaatio aloittaa vuoropuhelun sosiaalisessa mediassa ja hyödyntää sosiaalista mediaa esimerkiksi asiakaspalvelussa ja markkinoinnissa. Vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta tärkeää on asettaa selkeät ohjeet ja käytännöt, kuinka organisaatio haluaa vuorovaikuttaa sosiaalisessa mediassa ja toisaalta, kuinka työntekijöiden tulee käyttäytyä sosiaalisessa mediassa. Oleellista on myös aktiivisesti viestiä sosiaalisen median käytöstä ja sen vaikutuksista liiketoimintatavoitteisiin organisaation sisällä. Käytäntöjen ja strategian yhtenäisyyttä on myös Li ja Solis (2013) mukaan oleellista seurata, jotta strategiaa toteutetaan niin kuin on suunniteltu.

Kolme viimeistä vaihetta vie organisaation kohti sosiaalista liiketoimintaa. Näissä vaiheissa johto ei enää ole passiivinen toiminnan hyväksyjä vaan proaktiivinen sosiaalisen median käytön kehittäjä ja tulevaisuudenkuvan luoja. Sosiaalinen media levittäytyy osaksi päätöksentekoa ja toiminnan ohjaamista kaikilla organisaation tasoilla ja toiminnoissa. Strategian muodostus ja käytäntöjen suunnittelu keskitetään omaan yksikköön, josta käsin käytännöt ja parhaat toimintatavat levitetään läpi organisaation. Sosiaalista mediaa ei siis enää nähdä erillisenä osana liiketoimintaa vaan se vaikuttaa kaikessa organisaation tekemisessä.

#### **4.2.2 Tietämyksen rakentamisen murros organisaatioissa**

Boufim ja Barka (2015) lähestyvät organisaation sosiaalisen median kyvykkyyttä ja kypsyysastetta puhumalla tietämyksen rakentamisen (*engl. intelligence cycle*) murroksesta - tietolähteiden tunnistaminen, tiedon kerääminen, analysointi ja kommunikointi markkinointitiimeille ei enää riitä. Heidän mukaansa sosiaalinen tietämys (*social intelligence*) keskittyy etenkin keskustelujen (*engl. conversations*) jalostamiseen tietämykseksi, koska keskustelut pitävät sisällään kaiken, mitä sosiaalinen media on. Kuvassa 9 on esitetty Boufimin ja Barkan (2015) hahmottelema sosiaalisen tietämyksen prosessi, joka toimii pohjana heidän sosiaalisen median maturiteettimallille.



**Kuva 9** Sosiaalisen tietämyksen prosessi (Boufim & Barka 2015).

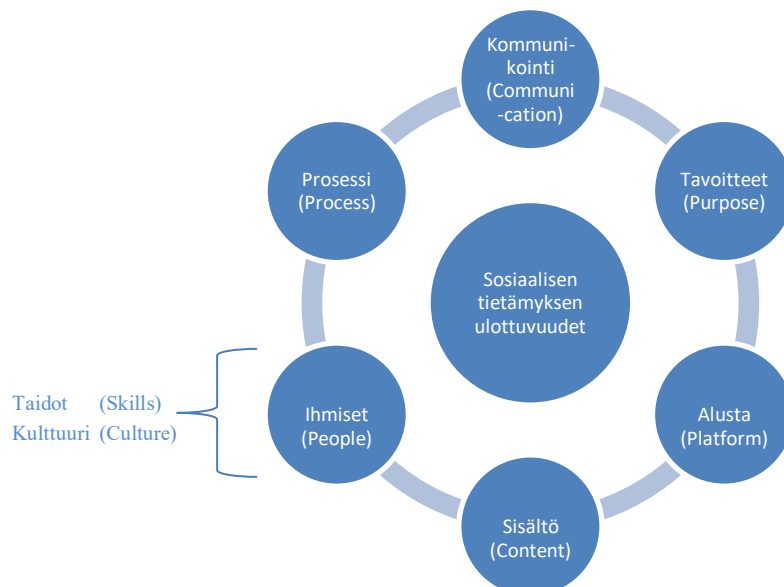
Kuvassa 9 esitetyn mallin kuunteluvaihe (listening) vastaa pitkälti aikaisemmin esitellyn Li ja Solis (2013) mallin suunnittelu- ja läsnäolovaihetta. Boufim ja Barka (2015) mukaan kuunteluvaiheessa yritys valitsee kanavan tai kanavat, joihin se sosiaalisessa mediassa keskittyy. Kuunteluvaiheen idea on saada käsitys, mitä yrityksestä ja kilpailijoista mahdollisesti puhutaan ja keskustelun luonteesta ja tunnistaa merkittävän sosiaalisen arvon omaavia käyttäjiä, eli toisin sanottuna mielipidevaikuttajia. Boufim ja Barka mainitsevat lisäksi, että tässä vaiheessa tarkoitus on rakentaa toimivat koontinäytöt (dashboards), jotka kokoavat sosiaalisen median kuuntelulla kerätyn datan visuaaliseen muotoon erilaisiksi mittareiksi. Koontinäytöjen lisäksi sosiaalisen median kuuntelualustaan tulisi rakentaa automaattiset hälytykset, joilla voidaan informoida keskeisiä avainhenkilöitä, jos sosiaalisen median keskusteluissa tapahtuu jotain organisaation huomiota vaativaa kehitystä.

Kartoitusvaiheessa (mapping) Boufim ja Barka (2015) kannustavat organisaatiota keskittymään olennaisten keskustelujen tunnistamiseen sosiaalisessa mediassa ja näiden keskustelun sisällä keskeisiin käyttäjiin, jotka ovat aktiivisimpia sisällöntuottajia ja -jakajia. Huomionarvoisten ja tärkeiden keskustelun tunnistamista ohjaa tavoitteet, jotka organisaatio haluaa saavuttaa sosiaalisen median hyödyntämisellä. Yksittäiset tärkeät keskustelut taas voidaan tunnistaa niiden saaman huomion perusteella esimerkiksi tykkäysten, mainintojen ja jakokertojen avulla. (Boufim & Barka 2015) Boufim ja Barka (2015) ehdottavat kahta eri lähestymistapaa olennaisten keskustelujen ja käyttäjien tunnistamiseksi. Organisaatio voi lähteä liikkeelle joko keskusteluista ja pyrkiä tunnistamaan keskustelujen sisältä vaikutusvaltaisimmat ja aktiivisimmat käyttäjät. Toinen vaihtoehto luonnollisesti on aloittaa tunnetuista ja merkittävistä käyttäjistä ja seurata ja analysoida heidän keskustelujaan.

Boufim ja Barka (2015), kuten myös Li ja Solis (2013), tuovat malliensa kolmannessa vaiheessa todellisen kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen saavuttamisen organisaation tavoitteeksi. Vuorovaikutuksen tulisi kohdistua niin organisaation sisäisiin kuin ulkoisiin resursseihin. Sisäisillä resursseilla Boufim ja Barka (2015) tarkoittavat työtä, jolla pyritään luomaan sosiaalista mediaa ja sen käyttäjiä kiinnostavaa sisältöä perustuen sisällöntuotantostrategiaan, joka mainittiin myös Li ja Solis (2013) mallin yhteydessä. Ulkoiset resurssit taas ovat esimerkiksi bloggaajia, mielipidevaikuttajia ja muita käyttäjiä, jotka ovat kiinnostuneet organisaatiosta ja sen brändistä ja näin ollen mahdollisesti jakavat ja tuottavat organisaatioon liittyvää sisältöä, minkä kautta keskustelu organisaatiosta leviää. Myös Boufim ja Barkanin (2015) korostavat, kuten kappaleessa 2.1 mainittiin, tasapainoa keskusteluun osallistumisessa ja sivusta seuraajana, jotta käyttäjät huomaavat yrityksen aktiivisen osallistumisen ilman että yritys tukahduttaa keskustelua.

Viimeisessä vaiheessa, jossa sosiaalisen median hyödyntäminen ja kuuntelu muodostuvat tietämykseksi, mukailee ajatusta, jossa sosiaalisen median data ei rajoitu enää vain markkinoinnin ja itse sosiaalisen median parissa työskentelevien asiaksi vaan datan käyttö leviää läpi organisaation. Boufim ja Barka (2015) mukaan sosiaalisen median data muttuu tässä vaiheessa strategiseksi resurssiksi, joka ohjaa päätöksentekoa. Strateginen ulottuvuus näkyy myös siinä, että koko organisaatio osallistuu sosiaalisen median kyvykkyyden kehittämiseen ja käytäntöjen parantamiseen.

Boufim ja Barka (2015) arvioivat mallissaan 6 eri ulottuvuutta ja niiden kypsyyttä, joille organisaation kyky luoda sosiaalisella mediallyä lisäarvoa perustuu. Kuvassa 10 on esitetty nämä kyvykkyydet ja liitteessä A kunkin dimension arvosteluasteikko selityksineen. Boufim ja Barka (2015) käyttävät 5 eri kypsyyssastetta kuvaamaan kutakin ulottuvuutta.



**Kuva 10** Sosiaalisen median kyvykkyyden ulottuvuudet (Boufim & Barka 2015).

Kuvan 10 mukaisesti Ihmiset-ulottuvuus jakautuu vielä taitoihin ja kulttuuriin. Analytiikkataitojaan kehittämällä organisaatio kykenee luomaan paremmin arvoa sosiaalisen median datalla. Liitteen A mukaisesti kypsyysaste kehittyy sitä mukaan, mitä korkeammalle taitotaso kehittyy, minkä kautta analyyseistä tulee yhä proaktiivisempia. Kulttuuritaso kuvaa, kuinka laajasti sosiaalisen median dataa ja informaatiota jaetaan läpi organisaation ja kypsyystason kasvaessa informaatiota jaetaan ja käytetään yhä laajemmin läpi organisaation. (Boufim & Barka 2015)

Sosiaalisen median prosessin osalta keskeinen tavoite on määrittää vastuut ja roolit. Alhaisimmalla tasolla prosessia ei ole määritetty, mutta kypsyystason kasvaessa prosessi tulee määritellyksi ja hallituksi yrityksen keskittyessä prosessin optimointiin. Kommunikointikyvykkyys taas kehittyy sitä mukaan, kun viestinnän periaatteet virallistetaan ja organisaation kaikki tasot otetaan mukaan sosiaalisen median viestintään. Tavoitteet kuvaavat, kuinka organisaatio on määrittänyt sosiaalisen median käytön liiketoimintatavoitteet ja niiden seurannan sekä mittaamisen. Korkeimmalla kypsyystasolla liitteen A mukaisesti sosiaalinen media nivoutuu tiiviisti kaikkien organisaatiotasojen ja -yksiköiden tavoitteisiin. (Boufim & Barka 2015)

Kuvan 10 mukaisesti sosiaalisen median tietämys ja kyvykkyys koostuvat vielä alustatasosta ja sisältötasosta. Alustan osalta tärkeää on, että se tukee niitä tarpeita ja tavoitteita, jotka yrityksellä on sosiaalisen median osalta. Lisäksi alustan valinnassa tulee pohtia esimerkiksi sen vakautta ja integroituvuutta organisaation olemassa olevaan infrastruktuuriin. Sisältötaso on myös olennainen ja ilman sisältöstrategian muodostamista yrityksen kypsyys tämän tason osalta jää alhaiseksi. Asiakaskeskeinen organisaatio luo laadukasta sisältöä, joka vetoaa käyttäjiin ja asiakkasiin. (Boufim & Barka 2015)

### 4.2.3 Hootsuite ja sosiaalisen median maturiteettimalli

Hootsuite on yksi keskeisimmistä sosiaalisen median hallintatyökalujen (*engl. Social Media Management Solutions, SMMS*) toimittajista ja pioneeri sekä edelläkävijä toimialalla (Lioukas & Liu 2017). Hootsuiten itsensä mukaan se on suosituin ratkaisu sosiaalisen median hallintaan. Laajan ja pitkän kokemuksen turvin (yli 7 miljoonaa maailmanlaajuista käyttäjää, asiakkaana lähes puolet Fortune 500 yrityksistä) Hootsuite on kehittänyt kolmivaiheisen maturiteettimallin yrityksen sosiaalisen median kyvykkyiden havainnollistamiseksi. (Hootsuite 2018) Tämä malli on esitetty kuvassa 11.



**Kuva 11** Hootsuiten sosiaalisen median maturiteettimalli (Hootsuite 2018).



Liitteessa B on koottu ne 22 kysymystä, joilla Hootsuite haarukoi organisaation sosiaalisen median kypsyyttä. Kuvan 11 mukaisesti ensimmäisellä tasolla sosiaaliseen mediaan liittyviä hankkeita vievät organisaatiossa eteenpäin lähinnä yksittäiset sosiaalisen median taitajat ja asiasta kiinnostuneet henkilöt. Organisaatio ei ole vielä määrittänyt strategiaa ja tavoitteita sosiaaliselle medialle, joten selkeys ja tavoitteellisuus sosiaalisen median käytön kehittämisestä puuttuu, mikä vaikeuttaa investointien tuottojen arviointia. Sosiaalisen median käyttö organisaatiossa on koordinoimatonta ja työaika ei varsinaisesti ole varattu sosiaalisen median käytölle ja hyödyntämiselle, joten sosiaaliset vaikuttajat (social advocacy) yrityksen sisällä joutuvat käyttämään omaa aikaansa asioiden hoitamiseksi. Keskeiset vaikuttajat organisaatiossa ja eri yksiköissä eivät tee juurikaan yhteistyötä, joten toiminta sosiaalisen median osalta siiloutuu. Vuorovaikutuksesta sosiaalisessa mediassa ei voida vielä tässä vaiheessa puhua vaan kommunikointi asiakkaiden kanssa on lähinnä yksisuuntaista markkinointimateriaalin luontia ja brändin mainostamista. Organisaation tulisi seuraavaksi pyrkiä virallistamaan sosiaalinen media osana liiketoimintaa, määrittää sille tavoitteet ja lähteä liikkeelle sosiaalisen median kanssa hallitusti. Lisäksi sosiaalisen median tuomaa lisäarvoa tulisi seurata ja raportoida kuukausi- tai kvartaalitasolla. (Hootsuite 2018)

Seuraavassa vaiheessa (Social Teams) organisaatioon muodostuu sosiaalisen median tiimejä, jotka ovat vastuussa liiketoimintoyksiköittäin sosiaalisen median hyödyntämisestä osana liiketoimintaa. Toiminta on jo osittain järjestäytynyttä ja suunnitelmallista, mutta esimerkiksi sosiaalisen median omistajuudesta organisaation sisällä ei ole selkeyttä. Organisaation odotukset sosiaalista mediaa kohtaan ovat kasvussa ja siltä odotetaan yhä vahvemmin osallistumista liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation tuleekin tässä vaiheessa panostaa yhä enemmän sosiaalisen median tavoitteiden liittämiseen osaksi laajempaa strategiaa. Haasteena tällä tasolla on kuitenkin esimerkiksi se, että organisaatio ei ole tarpeeksi vahvasti viestinyt sosiaalisen median käytäntöjä ja toimintaohjeita (policy) kaikille työntekijöille. Lisäksi organisaatiolta puuttuu sisältöstrategia, mikä saattaa aiheuttaa sen, että brändi- ja markkinointiviestintä ei ole yhtenäistä. Koska laaja yhteistyö sosiaalisen median osalta puuttuu, ylin johto ei saa kokonaiskuvaa siitä, miten sosiaalisen median käyttö kokonaisuudessaan palvelee organisaatiota. (Hootsuite 2018) Hootsuite suosittelee tässä vaiheessa rakentamaan keskitetyn ”hubin” sosiaaliselle medialle, jossa suunnitellaan sosiaalisen median strategia, hallinnointi ja käytetyt työkalut sekä alustat, jotka jalkautetaan sitten paikallisesti organisaation eri alueille. Hubin ajatuksena ei ole yksin määrätä, kuinka kukin liiketoiminta ja osasto sosiaalista mediaa hyödyntää vaan tarjota valmiiksi suunniteltu ekosysteemi työkaluineen ja käytäntöineen, joita hyödyntämällä sosiaalisesta mediasta saadaan organisaatiolle lisäarvoa.

Jokaisen organisaation tavoitteena on tulla sosiaaliseksi liiketoiminnaksi, joka on Hootsuiten maturiteettimallin viimeinen vaihe (Social Business) vaikkakin vaihetta ei saa nähdä lopullisena tilana vaan organisaation tulee kehittää sosiaalisen median

valmiuksiaan jatkuvasti. Hootsuite näkee, että jossain vaiheessa organisaatio lakkaa puhumasta varsinaisesti sosiaalisesta liiketoiminnasta kun sosiaalisuus otetaan lähtökohdaksi kaikessa toiminnassa. Tässä vaiheessa organisaatiolla on määritellyt ja kuvatut sosiaalisen median käytännöt, prosessit ja alustat. Haasteena sosiaalisen median käytön monipuolistuessa ja laajentuessa yhä edistyksempään soveltamiseen on suunnitelmien vieminen käytäntöön. Hootsuite suosittelee tässä vaiheessa ottamaan sosiaalisen median osaksi myyntiprosessia ja esimerkiksi hyödyntämään sosiaalista mediaa joukkoistamalla (*engl. crowdsourcing*) tuotekehityksessä.

#### 4.2.4 Forrester & Digitaalinen maturiteettimalli 5.0

Forresterin maturiteettimalli ei varsinaisesti ole sosiaalisen median maturiteettimalli vaan se kuvaa, kuinka tehokkaasti organisaatio on yleisesti ottaen hyödyntänyt digitaalisia ratkaisuja osana liiketoimintamallejaan ja kuinka hyvät valmiudet yrityksellä on viedä läpi hankkeita liittyen digitalisaatioon. Forresterin malli perustuu 1072 markkinointiammattilaisen haastatteluun kahdeksasta eri maasta ja organisaatioista, joissa on vähintään 100 työntekijää. (VanBoskirk 2017) Kuvan 12 nelikenttä osoittaa Forresterin näkemyksen organisaation digitaalisen kypsyyden rakentumisesta.



**Kuva 12** Organisaation digitaalinen kypsyys (VanBoskirk 2017).

Organisaation digitaalinen kypsyys rakentuu kuvan 12 mukaisesti kulttuurin, käytetyn ja omaksutun teknologian, organisarakenteen ja näkemyksen (*engl. insights*) varaan. Näiden ulottuvuuksien kautta Forrester jakaa organisaatiot maturiteettiasteeltaan skeptikoihin (*engl. skeptics*), omaksujiin (*engl. adopters*), soveltajiin (*engl. collaborators*) ja erikoistujiin (*engl. differentiators*). Forresterin mukaan skeptikot kyseenalaistavat digitaalisaation kyvyn luoda lisäarvoa organisaatiolle ja heidän tulisiikin muuttaa

näkemystään ja haastaa itseään. Omaksujat pitävät kiinni vanhoista toimintatavoista huolimatta alkeellisesta digitaalisten ratkaisuiden käytöstä – näiden organisaaatioiden tulisi panostaa vielä enemmän digitalisaatioon. Soveltajat ovat jo kohtuulisen pitkällä digitalisaatiossa ja hyödyntävät sitä osana liiketoimintaa, mutta tämän avulla tuotettua dataa ei käytetä vielä ohjaamaan liiketoimintaa. Organisaatioiden tulisikin panostaa edistykselliseen analytiikkaan tällä tasolla. Erikoistujat ovat natiiveja digitalisaation hyödyntäjiä ja heidän tulisikin systematisoida parhaita käytäntöjä osaksi organisaatiota.

## 5. AES SOCIAL MATURITY MODEL

### 5.1 Mallin rakentaminen prosessina

AES Social Maturity Model on rakennettu hyödyntäen edellä esiteltyjä maturiteettimalleja ja luvussa 4.2 sekä kuvassa 7 hahmoteltua prosessia maturiteettimallin rakentamisesta. Kuvan 7 mukaisesti mallin rakentamisessa tuli pohtia sen laajuutta, rakennetta, sisältöä, testausta, soveltamista ja ylläpitoa. AES Social Maturity Model on geneerinen malli, jonka on tarkoitus toimia toimialariippumattomana työkaluna sosiaalisen median luoman lisäarvon ja sosiaalisen kyvykkyyden kehittämisessä. Mallin kehittämisvaiheessa keskeiset sidosryhmät ovat olleet Accountor Enterprise Solutions yhteistyöyrityksenä ja työn ohjaaja professori Hannu Kärkkäinen. Tämän lisäksi sidosryhmänä ehkä olennaisin on asiakasorganisaatiot, jotka osallistuvat haastatteluihin,

Rakenteen osalta mallissa on priorisoitu mallin yksinkertaisuutta. Työn laajuus ja käytettävät resurssit huomioiden mallista ei voida rakentaa liian yksityiskohtaista ja monimutkaista, jonka soveltamiseen haastatteluiden kautta saattaisi kulua liian kauan aikaa. Näin ollen viestintävälineen, joka tässä tapauksessa on juuri AES Social Maturity Model, on oltava sellainen, minkä niin haastateltava ja haastattelija ymmärtävät ja jonka käsitteiden selittämiseen ja sisäistämiseen ei mene liikaa haastattelu-aikaa. Rakenteen luonnissa on käytetty luvussa 4.2 mainittua ylhäältä alas -menetelmää, eli mallin tasojen sisällöt ja muuttujat on pyritty määrittämään ja tunnistamaan ensin ja tämän jälkeen arvioimaan, kuinka näitä voidaan mitata.

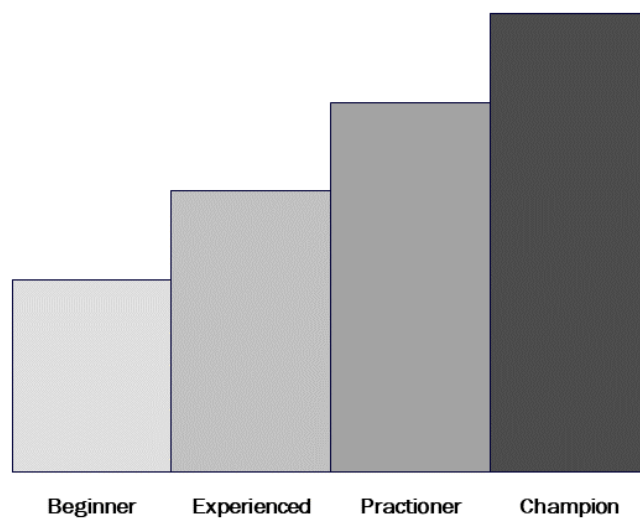
Sisältö malliin on valittu työssä tutkittujen maturiteettimallien ja muun teorian pohjalta. Mallin sisällön rakentamista on tukenut myös keskustelut diplomityön ohjaajien kanssa. Mallia testataan ensimmäisessä ryhmässä haastatteluja - tarkempi kuvaus tutkimuksen toteutuksesta on seuraavassa luvussa 6. Mallia sovelletaan jälkimmäisessä ryhmässä haastatteluja. Työn laajuus ja käytettävissä oleva aika huomioiden mallia ei pystytä soveltamaan kovinkaan laajasti, joten malli tulee jäämään tämän työn toteutuksen aikana kuvailevaksi ja osittain ohjeistavaksi (prescriptiivinen) ja vertailtavuus saatetaan saavuttaa sen jälkeen, jos malli todetaan käyttökelpoiseksi osana AES:än liiketoimintaa ja sitä päätetään alkaa soveltamaan laajemmin. Maturiteettimallin rakentamisprosessin viimeisen vaiheen, ylläpidön, päätökset tehdään luonnollisesti tässä samassa vaiheessa, eli päätetäänkö mallia ylläpitää ja kehittää eteenpäin tulevaisuudessa.

## 5.2 Kehitetyn mallin esittely

Kuvassa 13 on esitetty kehitetty maturiteettimalli. Mallissa on päädytty jakamaan sosiaalisen median kyvykkyys ja sen maturiteetti neljään eri tasoon. Näin malli pysyy riittävän yksinkertaisena, jotta sen soveltaminen diplomityön laajuus ja käytettävät resurssit huomioiden on tehokasta. Toisaalta tätä kautta myös tasojen välille saadaan helpommin selkeämmät erot. Maturiteettitasot alhaisimmasta korkeimmalle tasolle on nimetty seuraavasti: aloittelija (*engl. beginner*), kokenut (*eng. experienced*), ammattilainen (*engl. practioner*) ja mestari (*engl. champion*).

AES Social Maturity Model

ac  
coun  
+or. | ENTERPRISE  
solutions



**Kuva 13** AES Social Maturity Model.

Liitteessä E on esitetty tiivistetysti kunkin kuvassa 13 esitetyn maturiteettitason sisältö. Alimmalla tasolla organisaatio, joka on aloittelija sosiaalisen median osalta, tukeutuu analyyseissään liitteen E mukaisesti ad-hoc tyyppisiin, eli tarpeen vaatiessa tehtäviin analyyseihin eikä organisaatiolla ole vielä tässä vaiheessa kyvykkyyttä toteuttaa reaaliaikaista ja jatkuvaa sosiaalisen median seuranta. Tätä kyvykkyyden puutetta selittää omalta osaltaan organisaation ylemmän portaan riittämätön tuki ja investointihaluttomuus sosiaaliseen mediaan vielä tässä vaiheessa johtuen skeptisyydestä sosiaalisen median kykyyn tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. Tästä johtuen organisaatiolla on käytössä vain ilmaisia sosiaalisen median työkaluja, jotka ovat ominaisuuksiltaan rajoittuneita.

Koska todellinen tuki sosiaalisen median hyödyntämiseltä puuttuu, toimintaa leimaa vahvasti vision ja strategian puute. Organisaation sosiaalisen median käyttöä edistävät muuttavat aktiiviset organisaation työntekijät. Lisäarvon synnyttämistä hidastaa kuitenkin

se, että sosiaalinen media ei ole kytköksissä vielä juurikaan liiketoimintaan ja sen tavoitteisiin johtuen kuilusta johdon ja sosiaalisen median välillä. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että sosiaalisen median prosesseja ei ole määritetty ja sosiaalisen median kautta saatu informaatio ei kulje tehokkaasti niille organisaatiotasolle, missä informaatiota voitaisiin käyttää todellisuudessa liiketoiminnan kehittämisessä. Lisäksi sosiaalisen median osalta ei ole jaettu virallisesti vastuuta kenellekkään - sosiaalisen median omistamattomuus aiheuttaa kitkaa sosiaalisen median kyvykkyyden kehittämisessä.

Puutteelliset investoinnit rajoittavat organisaation sosiaalisen median kuunteluun eikä työkalujen osalta ole mahdollista toteuttaa tehokasta vuorovaikutusta sosiaalisen median käyttäjien kanssa. Seuranta toteutetaan yksinkertaisella tasolla, kuten seuraamalla tykkäysten ja seuraajien määrää, koska työkalut eikä organisaation osaaminen riitä muuhun. Sosiaalisen median kuuntelu on myös siinä mielessä puutteellista, että strategian puuttuessa organisaatio saattaa keskittyä väärin sosiaalisen median kanaviin, jolloin organisaatiosta käytävästä keskustelusta ei pystytä muodostamaan tarkkaa kokonaiskuvaa ja ymmärrys käyttäjistä jää puutteelliseksi. Organisaation sosiaalisen median käyttöä leimaa tällä alimmalla maturiteettitasolla siis vaiston varassa toimiminen, mikä näkyy myös siinä, että sosiaalisella medially ei ole selkeitä tulostavoitteita ja sen tuottamaa lisäarvoa liiketoiminnalle ei mitata systemaattisesti jos ollenkaan. Lisäarvo tällä tasolla alkaa syntyä sitä mukaan kun organisaatio saa lisää kokemusta sosiaalisesta mediasta. Riskinä on kuitenkin, että sosiaalisen median hyödyntäminen vaiston varassa ilman systemaattista lähestymistapaa antaa organisaatiolle heti alussa väärän kuvan sosiaalisen median kyvystä tuottaa organisaatiolle arvoa, mikä saattaa vaikeuttaa organisaation etenemistä seuraavalle maturiteettitasolle. Olennaista tällä tasolla olisi saada sosiaaliselle medialle korkeammalta organisaatiotasolta tukea ja tätä kautta saada sosiaalisen median käytölle virallisempi asema ja lisää investointihalukkuutta organisaation sisällä.

Organisaation muuttuessa sosiaalisen median käytön osalta kokeneeksi ja siirtyessä seuraavalle tasolle, organisaatiolle kehittyy kyky realiaikaiseen sosiaalisen median kuunteluun. Tämä taito on organisaatiolle kehittynyt sitä mukaan, kun organisaatio on tunnistanut sosiaalisen median kyvyn luoda arvoa liiketoiminnalle, mikä on kannustanut organisaatio kehittämään sosiaalisen median kuuntelun osaamista ja investoimaan edistyneempiin työkaluihin, jotka tukevat ketterää reaaliaikaista sosiaalisen median kuuntelua ja vuorovaikutusta. Organisaatiolla on vielä nähtävissä kasvukipuja sosiaalisen median osalta johtuen riittämättömästi suunnittelusta, mutta sosiaalinen media alkaa hiljalleen saamaan jalan sijaa osana yrityksen prosesseja ja toimintatapoja.

Sosiaalinen median rooli kasvaa erityisesti markkinoinnissa ja sosiaalinen media on alustavasti vastuullistettu juuri markkinoinnille. Markkinoinnin sosiaalisen median käyttö on itseohjautuvaa siinä mielessä, että ylempi johto antaa vain välillisesti tukensa ja suuntaviivat sosiaalisen median hyödyntämiselle eikä ole aktiivisesti mukana

käytännön toteutuksessa. Sosiaaliselle medialle on kuitenkin määritelty tavoitteet ja strategia alustavalla tasolla. Lisäksi kehittyneemmät työkalut mahdollistavat automaattiset työkulut – organisaatio voi hyödyntää automaattisia varoituksia esimerkiksi sosiaalisen median viestien sävyjen äkillisestä muutoksesta varoittamiseen. Organisaatio hyödyntää sävyanalyysin lisäksi muita edistyksellisempiä analyysijä kuten tekstianalyysiä. Organisaatio on muodostanut lisäksi sisältöstrategian, jonka avulla organisaatiolla on kokonaisvaltaisempi lähestymistapa sosiaaliseen mediaan, kun sisältö on suunniteltua ja kanavat tarkoin valittuja. Iso ero alimpaan maturiteettitasoon on myös siinä, että sosiaalisen median luomaa arvoa aletaan mittaamaan. Käytetyt mittarit ovat vielä tässä vaiheessa laadullisia kuten, kuinka organisaatiosta käytävän keskustelun aktiivisuus muuttuu organisaation tuottaessa sisältö itsestään sosiaaliseen mediaan. Sosiaalisen median luoma arvo organisaatiolle alkaa siis konkretisoitumaan, mutta sosiaalisesta mediasta ei vielä kyetä ottamaan sen täyttä potentiaalia irti.

Kolmannella maturiteettitasolla selkein muutos tapahtuu johdon osallistuvassa roolissa sosiaalisen median tavoitteiden ja strategian muodostamisessa. Johdolle raportoidaan aktiivisesti sosiaalisen mediaan liittyvistä asioista ja edistymisestä. Työkalujen valinnassa organisaatio on oppinut yhä paremmin valitsemaan työkalut niin, että ne tukevat hyvin tavoitteiden täyttämistä. Lisäksi organisaatio on alkanut muodostamaan työkaluista selkeää sovellusallustaa, johon on sitouduttu ja johon investoidaan pitkällä tähtäimellä. Samalla pyrkimyksenä on päästä eroon yksittäisistä siiloutuneista työkaluista – huomiota kiinnitetään työkalujen integroitumiseen organisaation muihin tietojärjestelmiin kuten asiakkuuksienhallintajärjestelmään. Organisaatio on levittänyt ajatuksen sosiaalisen median tärkeydestä läpi koko organisaation – organisaatio näkee jokaisen työntekijän tärkeänä yrityksen brändilähettiläänä ja tämän takia kouluttaa henkilöstä sosiaalisen median käyttöön. Samalla organisaatioon liittyvää sosiaalisen median dataa pyritään jakamaan läpi organisaation, mutta yhteistyö eri yksiköiden välillä liittyen sosiaaliseen mediaan on vielä vähäistä. Lisäksi organisaatio ymmärtää myös sosiaalisen median pimeän puolen, sen riskit ja uhkat sekä yrittää varautua näihin parhaansa mukaan.

Sosiaalisen median seurannassa vuorovaikutuksen merkitys lisääntyy tällä maturiteettitasolla. Työkalut tukevat ketterää ja nopeaa sosiaalisen median keskusteluun osallistumista ja organisaatio myös panostaa resursseja esimerkiksi mielipidevaikuttajien ja muiden sosiaalista arvoa paljon omaavien käyttäjien tunnistamiseen, seuraamiseen ja ”ruokkimiseen” organisaation omalla sisällöllä. Tässä vaiheessa sosiaalinen media vihdoinkin on luonut kiinteän kytköksen liiketoimintatavoitteisiin ja sosiaalinen media on lunastanut paikkansa osana organisaation strategiaa.

Viimeiselle maturiteettiasteen tasolle siirtyessä organisaatiossa tulee mestari sosiaalisen median hyödyntämisessä osana liiketoimintaa ja arvonluontia. Organisaation liiketoiminnasta on tullut sosiaalista - sosiaalinen media on kiinteä osa liiketoimintastrategiaa ja se on yksi keskeinen rakennuspalikka myynnin ja markkinoinnin kilpailukyvyyn ja tehokkuuden rakentumisessa. Organisaatiolla on

virallinen sovelluskokoelma ja -alusta, jota hyödynnetään sosiaalisen median kuuntelussa ja vuorovaikutuksessa. Työkalut integroituvat tiiviisti muihin tietojärjestelmiin, mikä mahdollistaa sosiaalisen median datan levittämisen läpi organisaation ja esimerkiksi olemassa olevan asiakastiedon rikastamisen sosiaalisesta mediasta saatavalla tiedolla. Dataa ei vain passiivisesti jaeta läpi organisaation vaan eri yksiköiden välillä on yhteistyötä sosiaalisen median osalta - esimerkiksi yksiköt jakavat keskenään koettuja "best practices" -käytäntöjä. Sovelluslustojen, laajemman sosiaalisen median strategian ja käytäntöjen muodostaminen on keskitetty omaan yksikköön, joka käy vuoropuhelua muiden yksiköiden kanssa ja jalkauttaa päätökset muihin yksiköihin. Organisaatio investoinnit sosiaaliseen mediaan ovat kasvaneet ja toiminnan kehittämisessä ollaan valmiita tarvittaessa turvautumaan myös ulkopuoliseen konsultointiin ja sertifiointiin.

Organisaation sosiaalisen median kuuntelu ja vuorovaikutus on niin tasokasta, että organisaatio tunnistaa ja pystyy seuraamaan käyttäjiä yli eri sosiaalisen median kanavien ja yhdistelemään eri sosiaalisen median kanavien keskustelut yhteen muodostaakseen asiakkaista profiilit. Sosiaalisen median tuottamaa lisäarvoa pyritään mittaamaan mahdollisimman luotettavasti ja mittaamista kehitetään jatkuvasti. Organisaatio kykenee yhdistämään mittaamiseen kvalitatiivisten mittareiden lisäksi kvantitatiivisia rahamäärällisiä mittareita. Mittaamisen panostuksia ohjaa johdon yhä kasvava kiinnostus sosiaalisen median tuottamasta lisäarvosta johtuen mittavista investoinneista sosiaalisen median toimintaan.

### 5.3 Sosiaalisen median kyvykkyyden mittaaminen mallin avulla

Rakennetun mallin soveltamiseksi aliluvussa 5.2 esitetyt tasojen kuvaukset on visualisoitu kuvassa 14 esitettyyn matriisimuotoiseen malliin. Matriisin keskeinen tarkoitus on mahdollistaa ketterä asiakasorganisaation sosiaalisen median kyvykkyyden arvioiminen valittujen dimensioiden suhteen. Matriisimalli toimii myös haastatteluissa kommunikoinnin välineenä.

Dimensiot, jotka parhaiten kuvaavat allekirjoittaneen näkemyksen ja kirjallisuuskatsauksen perusteella sosiaalisen median kyvykkyyden rakentumista, ovat kuvan 14 mukaisesti sosiaalisen median kuunteluun ja vuorovaikutukseen käytetyt **työkalut**, organisaation **osaaminen** liittyen sosiaaliseen mediaan ja sen hyödyntämiseen, **prosessit**, joilla tuetaan ja mahdollistetaan tehokas sosiaalisen median kyky tuottaa liiketoiminnalle lisäarvoa, **vastuu ja johdon tuki**, joka mahdollistaa sosiaalisen median projektien tehokkaan toteuttamisen ja tarvittavat investoinnit niihin sekä **kulttuuri**, joka pitkällä tähtäimellä määrittää, onko organisaatiolla edellytyksiä kehittyä sosiaalisen median käytössä maturiteettimallin ylimmille tasoille.



	Dimensiot				
	Työkalut	Osaaminen	Prosessit	Vastuu ja johdon tuki	Kulttuuri
<b>Beginner</b>					
<b>Experienced</b>					
<b>Practitioner</b>					
<b>Champion</b>					

**Kuva 14 Sosiaalisen median kyvykkyyden dimensiot kehitetyssä maturiteettimallissa.**

Kuvan 14 matriisimallissa organisaatio pyritään sijoittamaan jokaisen dimension suhteen AES Social Maturity Modelissa esitettyihin tasoihin. Tämä tapahtuu räätälöimällä haastattelurungon kysymykset pitkälti näiden dimensioiden ympärille. Seuraavaksi esitetään tiivistetysti kunkin maturiteettitason sisältö valittujen dimensioiden osalta.

### 5.3.1 Beginner

Työkalut ovat luonnollisesti keskeinen osa sosiaalisen median kyvykkyyttä, sillä ne mahdollistavat ketterän sosiaalisen median seurannan ja vuorovaikutuksen käyttäjien kanssa. Tällä maturiteettimallin alimmalla tasolla näkyy organisaation epävarmuus ja epäilykset sosiaalisen median todelliseen kykyyn luoda arvoa organisaatiolle. Tämän vuoksi työkaluihin ei investoida vaan organisaation sosiaalisen median tilejä käyttävät joutuvat tyytymään ilmaisiin työkaluihin. Koska työkaluihin ei investoida, joutuvat työntekijät käyttämään mahdollisesti useita keskenään irrallisia työkaluja, koska vain yksi ilmainen työkalu on ominaisuuksiltaan mahdollisesti riittämätön.

Tämä heikentää työskentelyn tehokkuutta ja kokonaiskuva sosiaalisesta mediasta organisaation osalta saattaa jäädä piiloon, koska data ja niistä saatu informaatio siiloutuu eri työkaluihin ja kenties eri käyttäjille. Ilmaisiin työkaluihin tukeutuminen vaikeuttaa sosiaaliselle medialle mahdollisesti asetettujen tavoitteiden täyttämistä, sillä tietyn tavoitteen saavuttamiseksi saatetaan tarvita monipuolisempia maksullisia työkaluja. Tämä näkyy työkalujen kautta siinä, että organisaatio kykenee vain hyvin alkeellisiin ad-hoc analyysihin ilman tarvittavaa reaaliaikaisuutta ja kykyä vuorovaikuttaa työkalujen avulla sosiaalisessa mediassa.

Seuraavan dimensio, osaaminen, ohjaa myös toisaalta työkalujen valintaa. Tällä tasolla organisaatiolla on puutteellinen ja alkeellinen osaaminen sosiaalisen median osalta, sillä

organisaatioon ei ole syntynyt vielä tietotaitoa, koska kokemusta sosiaalisen median systemaattisesti hyödyntämisestä liiketoiminnan tukena ei ole. Osaamisen puutetta ei auta näin ollen se, että organisaatiolla ei ole sisäisesti kykyä tarjota koulutusta sosiaalisen median osalta. Osaaminen nojaa vahvasti muutamien avainhenkilöiden aktiivisuuteen ja aikasemmin kerättyyn osaamiseen, jotka ovat ryhtyneet aktiivisesti ajamaan organisaation sosiaalisen median projekteja ja kehittämään toimintaa. Osaamisen puutetta kuvaa myös kyvyttömyys mitata sosiaalisen median luomaa lisäarvoa organisaatiolle.

Beginner-tasolla kuvaavaa on se, että sosiaalinen media ei näy ulospäin organisaation päivittäisessä tekemisessä ja sosiaalista mediaa ei ole sisäänrakennettu vielä organisaation prosesseihin. Muutamit aktiiviset tekevät sosiaalisen median osalta analyysejä ja tuottavat kenties jopa sisältöä, mutta kerättyä dataa ei hyödynnetä tai raportoida organisaatiossa ylöspäin. Sisältötuottamista ei myöskään ohjaa strategia vaan se on sattumanvaraista ja verrattain suunnittelematonta. Organisaatiossa ei ole etukäteen laadittu toimintasuunnitelmaa, kuinka esimerkiksi markkinoinnin osalta reagoidaan negatiiviseen palautteeseen tai julkisuuteen.

Investoimattomuus ja epävarmuus sosiaalisen median osalta juontaa juurensa pitkälti siitä, että johto ei ole laatinut sosiaaliselle medialle strategiaa. Tämä näkyy siinä, että esimerkiksi myynti ja markkinointi ovat ottaneet ohjat omiin käsiinsä ja työstävät sosiaalisen median toimintaansa itsenäisesti, ehkä jopa johdon tietämättä. Tämä taas johtuu siitä, että ilman strategiaa johto ei ole kykenyt viestimään selkeitä vastuuta sosiaalisen median osalta. Johdon etäisyys sosiaaliseen mediaan näkyy koko kulttuurissa – sosiaalista mediaa ei pidetä kovinkaan tärkeänä päivittäisessä työskentelyssä vaan se nähdään jossain määrin pakollisena pahana, jota täytyy käyttää ja kuunnella asiakkaiden takia.

### 5.3.2 Experienced

Tällä tasolla työkaluihin on päätetty alkaa investoimaan ja tätä kautta organisaatiolle on tullut kyky realiaikaiseen ja jatkuvaan sosiaaliseen median seurantaan ja kuunteluun. Työkalut ovat kuitenkin edelleen irrallisia eikä organisaatiolla ole vielä virallista sosiaalisen median työkalualustaa, jonka kaikki sosiaalisen median kanssa työskentelevät ottaisivat käyttöön. Osa työntekijöistä saattaa hyödyntää maksullisia työkaluja ja osa on tyytynyt edelleen ilmaisiin työkaluihin. Toimintaa leimaa edelleen suunnittelemattomuus.

Osaaminen on kehittynyt sitä mukaa kun sosiaalisen median käytöstä on saatu kokemusta. Organisaatio on mahdollisesti onnistunut myös rekrytoimalla saamaan tarvittavaa osaamista. Organisaatio ei kuitenkaan vielä järjestä itse sosiaalisen mediaan liittyvää koulutusta tai se on hyvin alkeellista eikä itsessään kehitä osaamista korkeammalle tasolle vaan levittää vain jo hankittua osaamista muille työntekijöille. Organisaatio myös mittaa lisäarvon tuottoa organisaatiolle yksinkertaisten mittarien avulla, kuten tykkäysten ja

seuraajien määrällä ja näiden muutoksella. Organisaatio kykenee myös monipuolisempiin analyyseihin, kuten teksti- ja sävyanalyysiin.

Organisaation prosessit ovat kehittyneet siihen pisteeseen, että sosiaalisesta mediasta kerättyä dataa raportoidaan organisaatiossa portaissa ylöspäin, mutta koska organisaatiolta puuttuu edelleen selkeä strategia, joka on kytköksissä muuhun liiketoimintaan ja sen tavoitteisiin, jaettu informaatio ei ohjaa kovinkaan vahvasti päätöksentekoa. Prosessien osalta on kuitenkin rakennettu automaattisia työnkuluja – esimerkiksi työkaluihin on asetettu automaattiset hälytykset esimerkiksi tiettyjen avainsanojen tai keskustelun sävyn äkillisen muutoksen tarkkailemiseksi.

Sosiaalinen media on tällä tasolle vastuullistettu juuri myynnin ja markkinoinnin vastuulle ja johto on antanut väljät suuntaviivat, joiden rajoissa sosiaalisen median käyttöä pyritään kehittämään. Sisältöstrategian osalta organisaatio on valinnut tietoisesti ne sosiaalisen median kanavat, joissa se haluaa toimia ja organisaatio on suunnitellut, millaista sisältöä kussakin kanavassa tuotetaan. Kaikki edellä mainittu osoittaa kulttuurin kehittyneen tukemaan paremmin sosiaalisen median käyttöä ja lisäarvon synnyttämistä.

### 5.3.3 Practitioner

Tällä tasolla organisaatio on jo kokenut sosiaalisen median käyttäjä. Sosiaaliselle medialle on asetettu selkeät tavoitteet ja nämä tavoitteet ohjaavat myös työkalujen valintaa. Organisaatio on selkeästi sitoutunut tiettyjen työkalujen käyttöön ja investoi niihin – samalla on pyritty pääsemään eroon siiloutuneista työkaluista ja luomaan alusta, jota koko organisaatio käyttää sosiaalisen median kuuntelussa ja vuorovaikutuksessa.

Organisaation osaaminen ja usko sosiaaliseen mediaan liittyen on kehittynyt niin pitkälle, että organisaatio kouluttaa työntekijöitä sisäisesti. Samalla kulttuurin näkökulmasta organisaatiossa on syntynyt käsitys, jonka mukaan jokainen yrityksen työntekijä on brändilähettiläs, jolla on oma vastuunsa siitä, millainen kuva organisaatiosta syntyy sosiaalisessa mediassa. Organisaatio ymmärtää sosiaalisen median myös aikasempaa kokonaisvaltaisemman huomioiden mahdollisuuksien lisäksi sen riskit.

Prosessit on liitetty yhä vahvemmin muuhun liiketoimintaan. Sosiaalisen median seuraamisen osalta pääpaino on siirtynyt passiivisesta kuuntelusta aktiiviseksi vuorovaikutukseksi ja erityistä painoa laitetaan mielipidevaikuttajien tunnistamiseen. Sosiaalisen median käyttö on laajentunut myös myynnin ja markkinoinnin lisäksi läpi organisaation muihin yksiköihin, mutta varsinaista yhteistyötä sosiaalisen median osalta ei yksiköiden välillä ole. Johto on antanut suoran tukensa sosiaaliselle medialle ja sosiaalisen median dataa raportoidaan aktiivisesti johdolle ja raportteja käytetään systemaattisesti osana päätöksentekoa.

### 5.3.4 Champion

Liiketoiminta on viimeisellä maturiteettitasolla muuttunut puhtaasti sosiaaliseksi. Enää ei puhuta työkaluista vaan sosiaalisen median alustasta, jota organisaatio hyödyntää vuorovaikutuksessa ja sosiaalisen median kuuntelussa. Sosiaalisen median dataa ei enää käsitellä irrallisena tietona vaan alusta integroituu esimerkiksi asiakkuuksienhallintajärjestelmään, jossa olevaa dataa voidaan rikastaa sosiaalisessa mediassa kerätyllä datalla.

Osaaminen on kehittynyt korkealle tasolle ja kulttuuri tukee sosiaalista liiketoimintaa - organisaatio esimerkiksi käyttää ulkopuolista konsultointia sosiaaliseen mediaan liittyvän toimintansa kehittämisessä ja vertailee itseään oman alan ja muiden toimialojen parhaimpiin yrityksiin sosiaalisen median osalta. Osaaminen näkyy myös siinä, että sosiaalisen median käyttäjät pystytään tunnistamaan yli sosiaalisen median kanavien. Prosessien osalta sosiaalinen media kulkee läpi organisaation ja yksiköiden rajojen - yksiköt tekevät yhteistyötä sosiaalisen median osalta ja jakavat keskenään tietoa kokemistaan parhaista käytännöistä sosiaalisen median kuuntelussa ja sen hyödyntämisessä. Sosiaalisen mediaan liittyvä strategiatyö on keskitetty omaan yksikköönsä, josta se jalkautetaan muualle organisaatioon.

Johto näkee sosiaalisen median tärkeänä prioriteettinä ja kiinteänä osana liiketoimintatavoitteiden saavuttamista. Samaan aikaan sosiaaliselle medialle on syntynyt vankka tulosvastuu ja lisäarvoa mitataan niin kvalitatiivisin kuin kvantitatiivisin mittarein.

## 6. TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

### 6.1 Valittu tutkimus- ja haastattelumenetelmä

Kirjallisuustutkimuksen avulla luvussa 5 muodostettua sosiaalisen median maturiteettimallia tutkitaan tässä työssä käyttäen tutkimusmenetelmänä puolistrukturoituja haastatteluja. Puolistrukturoidussa haastattelussa samat tai melkein samat kysymykset esitetään haastateltaville samassa järjestyksessä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tosin joidenkin näkemysten mukaan kysymysten järjestystä voidaan puolistrukturoidussa haastattelussa vaihdella (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Eskola et al. 2016). Kysymysten sanamuotoa voidaan esimerkiksi muuttaa ja haastateltavilta voidaan tarpeen vaatiessa kysyä suunnittelelmattomia kysymyksiä tai jättää kysymättä tiettyjä kysymyksiä vaikka ne ovat etukäteen laaditussa kysymysrungossa. (Eskola et al. 2016) Puolistrukturoitu haastattelu nähdään usein synonyyminä teemahaastattelulle, jolle ominaista on kysymysten asettelu eri teemojen alle ja keskusteleavan ilmapriin luonti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Eskola et al. 2016).

Työssä käytettävät puolistrukturoidut haastattelut ja niiden haastattelurungot on pyritty viimeistelemään etukäteen mahdollisimman pitkälle ilman, että haastattelutilanteessa esitettäisiin kysymyksiä haastattelurungon ulkopuolelta pois lukien mahdolliset tarkentavat kysymykset, joilla pyritään saamaan mahdollisimman kattava ja tarkka vastaus rungosta löytyviin kysymyksiin. Tämä on perusteltua, sillä esimerkiksi allekirjoittaneen rajallinen kokemus haastattelutilanteista suosii mahdollisimman hyvin etukäteen suunniteltujen haastattelurunkojen hyödyntämistä. Taulukossa 3 on esitetty muita vaihtoehtoisia haastattelumenetelmiä, joita olisi saatettu käyttää tämän tyyppisessä opinnäytetyössä.

**Taulukko 3** *Vaihtoehtoisia tutkimusmenetelmiä (Eskola et al. 2016).*

Haastattelumenetelmä	Kuvaus
Strukturoitu haastattelu (lomakehaastattelu)	Haastattelurunko etukäteen suunniteltu ja runkoa seurataan siitä poikkeamatta. Jos tutkimustuloksia käsitellään numeerisesti, on strukturoitu haastattelu oikea valinta.
Avoin haastattelu	Kysymykset avoimia ja haastattelu on keskustelunomainen. Aiheen määrittely ja sen käsittely on väljää. Haastattelun

	ohjaaminen ei ole kovin haastattelijavetoista.
Ryhmähaastattelu	Haastatellaan yhtä aikaa useampaa haastateltavaa, esimerkiksi 6- 12 henkeä. Hyvinä puolina esimerkiksi avoimuus.
Syvähaastattelu	Ilmapiiri luottamuksellinen, pyritään saamaan mahdollisimman syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta asiasta.

Taulukon 3 mukaisesti työssä käytettäväksi haastattelumenetelmäksi olisi voinut sopia esimerkiksi strukturoitu haastattelu, avoin haastattelu ja ryhmä- tai syvähaastattelu. Allekirjoittaneen näkemyksen mukaan strukturoitu haastattelu olisi ollut liian jäykkä haastattelumenetelmä, sillä sosiaalinen media ilmiönä ja sen soveltaminen yrityksissä ei ole yksioikoista. Oletettavaa on esimerkiksi, että vaikka kysymysrungossa on keskitytty kysymysten täsmällisyyteen, osa kysymyksistä saattaa vaatia tarkentavia kysymyksiä ja haastateltavien tukemista vastauksen antamisen kanssa. Esimerkiksi käytännön soveltamisessa haastateltavat eivät välttämättä ole törmänneet tiettyihin käsitteisiin ja konsepteihin vaikka todellisuudessa ovatkin niiden kanssa tekemisissä. Tämän vuoksi taulukossa 3 esitelty avoin haastattelu taas todennäköisesti olisi haastattelumenetelmänä liian väljä tarjoten liian paljon liikkumatilaa onnistuneiden ja hyödynnettävissä olevien tutkimustulosten saavuttamiseksi.

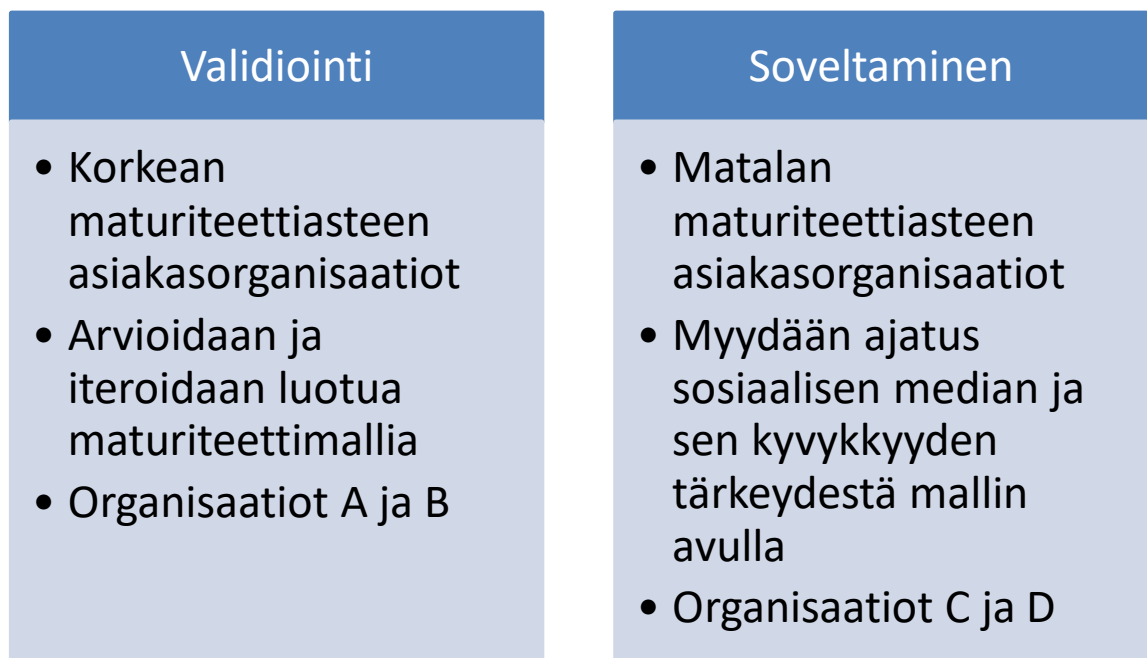
Ryhmä ja syvähaastatteluihin ei päädytty käytettävissä olevan ajan takia. Haastateltavat ovat Accountor Enterprise Oy:n nykyisiä tai entisiä asiakasorganisaatioita, joten heidän käytettävissä oleva aikansa on erittäin rajallista ja pois itse liiketoiminnan käytössä olevasta ajasta. Toisekseen käytettävissä olevien resurssien takia haastateltavaksi ei saada riittävää määrää asiakasorganisaatioita, jotta esimerkiksi ryhmähaastattelun järjestäminen olisi edes lähtökohtaisesti perusteltua. Syvähaastattelut vaatisivat myöskin liian paljon aikaa ja toisaalta asiakasorganisaatiot eivät välttämättä halua paljastaa kaikkea sosiaaliseen mediaan liittyviä käytäntöjään, prosesseja tai strategisia ulottuvuuksia, mikä ei suosi syvähaastattelujen toteuttamista. Tämän perusteella työssä on päädytty käyttämään puolistrukturoitua haastattelumenetelmää.

## 6.2 Tutkimuksen toteutus

Kuten johdannon aliluvussa 1.3 kerrottiin, haastattelujen tarkoituksena on kirjallisuustutkimuksen avulla muodostetun viitekehyksen ja maturiteettimallin avulla vastata aliluvussa 1.2 esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Kirjallisuustutkimus on

toteutettu käyttäen Scopus -viitetietokantaa, Google Scholar -hakukonetta ja tarkoin valittuja painettuja kirjallisuuslähteitä. Lähteiden käytössä on painotettu toisaalta artikkelien tekijöiden auktoriteettiä ja luotettavuutta, johon on pyritty priorisoimalla paljon viittauksia saaneita artikkeleita kuin myös artikkelien ja muiden lähteiden tuoreutta sillä sosiaalinen media on ilmiönä dynaaminen ja siitä syntyy jatkuvasti uutta tutkimustietoa. Nämä tavoitteet ovat ostain toisensa poissulkevia sillä aivan tuoreet lähteet, jotka on julkaistu esimerkiksi kuluvan vuoden tai edellisen vuoden sisällä, tuskin ovat ehtineet saada osakseen vielä merkittävää huomiota ja runsasta määrää viittauksia. Tämän vuoksi tässä työssä on pyritty tasapainottelemaan lähteiden tuoreuden ja viittausten määrien kanssa.

Kuten johdannossa on todettu, haastattelut jakautuvat päätasolla kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa haastatellaan maturiteettiasteeltaan edistyneitä AES:n asiakasyrityksiä, joiden avulla AES Social Maturity Model -mallia tarvittaessa vielä kehitetään ja korjataan. Tätä vaihetta kutsutaan tässä työssä mallin validointivaiheeksi. Toisessa vaiheessa valmista ja validoitua mallia pyritään soveltamaan haastatteluissa, joissa keskitytään niihin asiakasyrityksiin, jotka ovat oletettavasti sosiaaliselta maturiteettiasteeltaan alhaisella tai erittäin alhaisella tasolla, jolloin AES Social Maturity Model todennäköisesti tarjoaa juuri näille asiakasorganisaatioille suurimman lisäarvon ja tätä kautta myös suurimman markkinapotentiaalin Accountor Enterprise Solutionsille. Tätä vaihetta nimitetään mallin soveltamisvaiheeksi. Kuva 15 tiivistää kuvatun tutkimusasetelman.



**Kuva 15** Tutkimusasetelma tiivistetysti.

Liitteessä C on esitetty validointivaiheessa käytetty haastattelurunko ja liitteessä D soveltamisvaiheen haastattelurunko. Validointivaiheen haastattelukysymyksillä pyritään vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- **Onko muodostettu AES Social Maturity Model toimiva eli onko se linjassa maturiteetiltaan kypsän asiakasorganisaation nykytilan ja kokeman sosiaalisen median kyvykkyyden kehityspolun kanssa? Jos ei, niin kuinka mallia tulisi kehittää?**

Soveltamisvaiheessa tutkimuskysymys on seuraava

- **Kuinka hyvin AES Social Maturity Model -malli käytännössä toimii sovellettaessa alhaisen maturiteettiasteen asiakasorganisaatioihin eli toisin sanottuna, onko malli hyödynnettävissä tehokkaasti ja onko sillä markkinapotentiaalia?**

Liitteissä C ja D esitetyt kysymysrungot lähetetään etukäteen haastateltaville, jotta haastateltavat ehtivät tutustumaan kysymyksiin etukäteen ja peilaamaan kysymyksiä omaan organisaatioonsa ja kokemuksiinsa. Tietokoneella kirjoitettujen muistiinpanojen lisäksi haastattelut on nauhoitettu haastateltavien luvalla.



## 7. HAASTATTELUJEN TULOKSET

### 7.1 Organisaatio A - Matkustajaliikenne

Organisaatio A on yksi Suomen suurimpia matkustajaliikenteen palveluita tarjoava organisaatio ja brändi. Organisaation A edustaja työskentelee markkinointitiimissä ja hänen vastuullaan on A:n koko sosiaalisen median toiminnan suunnittelu ja käytännön tekeminen sekä strategian luontiin osallistuminen liittyen matkustajaliikennetoimintaan. Organisaatio käyttää Meltwater -järjestelmää sosiaalisen median vuorovaikutukseen ja sosiaalisen median seurantaan ja raportointiin. Osaamisen osalta edustajan näkemyksen mukaan käytettäviä järjestelmiä käytetään tällä hetkellä tehokkaasti.

Organisaatiossa kouluttaa henkilöstöä myös sosiaalisen median osalta, mikä näkyy esimerkiksi "some lokakuuna", joka ollaan toteuttamassa nyt ensi kertaa vuonna 2018 ja ajatuksena on aktivoida henkilöstöä aktiivisempaan ja oikeaoppiseen sosiaalisen median käyttöön. Tämä koulutus pitää sisällään 9 koulutusta, joihin osallistuminen on henkilöstölle vapaaehtoista. Lisäksi ulkopuolista koulutusta on hankittu tarvittaessa.

Haastateltavan mukaan organisaatio analysoi sosiaalista mediaa hyvin heidän tarpeet huomioiden. A toteuttaa myös analyysejä osittain tukeutuen organisaation ulkopuolelta hankittaviin palveluihin. Organisaatio on läsnä Twitterissä, Facebookissa, Instagrammissa, Youtubessa sekä LinkedInissä.

Organisaatiolla on sosiaalisen median strategia, jossa on määritelty kunkin sosiaalisen median kanavien rooli ja niiden tavoitteet. Lisäksi organisaatiossa on virallistettu käytettävät työkalut sosiaalisen median kuunteluun ja vuorovaikutukseen. Lisäksi organisaatio on muodostanut sosiaalisen median kriisiviestintäohjeen negatiivisten tapahtumien osalta. Organisaatio seuraa sosiaalisessa mediassa erityisesti käyttäjien sitoutuneisuutta (engl. engagement). Raportit pitävät vakiomuodossaan tietoa siitä, mikä sosiaalisen median toiminnassa on toiminut ja toisaalta missä on ollut kehittämisen varaa tai tavoitteita ei ole saavutettu. Lisäksi raportoidaan siitä, kuinka toimintaa on kehitetty ja kuinka toiminta peilautuu sosiaalisen median kentän trendeihin ja kanavien kehittymiseen. Sosiaalisen median dataa raportoidaan kuukausittain ja kvartaalitasolla. Järjestelmiin on myös rakennettu automaattiset hälytykset liittyen sosiaalisessa mediassa tapahtuvaan keskusteluun.

Sosiaalisen median dataa jaetaan myös läpi organisaation esimerkiksi sisäisissä kanavissa, kuten Yammerissa. Yammerissa on jaettu esimerkiksi asiakaspalautteita. Lisäksi yleisesti ottaen kulttuurin tasolla johto ymmärtää sosiaalisen median tärkeyden ja on valmis investoimaan siihen. Tulevaisuuden suunnitelmista organisaatio A:n edustaja totesi, että henkilöstön kouluttamisen lisäksi keskitytään työntekijälähtöisyyteen ja

siihen, että Youtube otetaan paremmin käyttöön. Lisäksi organisaation sisällä on palkittu aktiivisimpia sosiaalisen median käyttäjiä.

## 7.2 Organisaatio B - Elintarvikevalmistus

Organisaatio B on Suomen perinteikkäimpiä ja merkittävimpiä elintarvikevalmistajia. Haastateltava toimii johtavassa asemassa organisaatio B:n digitaalisen markkinoinnin tiimissä, joka jakautuu verkkopalvelun kehittämiseen ja kuluttujadialogiin. Sosiaalisen median osalta digitaalinen markkinointitiimi vastaa niin sisällöntuotannosta kuin kuluttajien kanssa käytävästä dialogista. Tiimissä on yksi sosiaalisen median sisällöntuottaja ja muutama muu henkilö, joka vastaa asiakkaiden kanssa käytävästä keskustelusta sosiaalisessa mediassa.

Organisaatiolla on käytössä koko yrityksen tasolla kuuntelualusta, jolla seurataan niin perinteisiä kanavia kuin myös sosiaalista mediaa. Työkalu ei integroidu muihin liiketoimintajärjestelmiin, mutta sen kautta organisaatiolla on mahdollisuus hankkia erilaisia analyysipalveluita kolmansilta osapuolilta. Lisäksi organisaatiolla on erillinen työkalu dialogin käyntiin, jolla voidaan vastata sosiaalisen median viesteihin ja priorisoida niitä. Itse sosiaalisen median analysointi on osittain ulkoistettu - ad-hoc tyyppinen analyysi toteutetaan sisäisesti mutta toistuvalluonteiset analyysit, kuten kvartaali- ja kuukausiraportointi tulevat kumppanin kautta. Sisäisesti toteutetuissa analyyseissä on keskitytty seuraamaan esimerkiksi tiettyjä keskusteluja ja niiden sisältöä.

Osaamisen osalta haastateltava ei nähnyt merkittäviä puutteita organisaation osalta ja korosti, että organisaatio on keskittynyt työkalujen valinnassa siihen, että ne nivoutuvat yhteen prosessien kanssa. Organisaatio myös kouluttaa säännöllisesti henkilöstöä sosiaalisen median osalta ja organisaatiossa puhutaan "työntekijälähettiläisyydestä". Organisaatio on läsnä esimerkiksi Facebookissa, Youtubessa ja Instagramissa. Organisaatio on myös tunnistanut erot eri kanavien välillä, esimerkiksi Instagrammin profiloitumisen nuorten ja nuorten aikuisien kanavaksi ja näin ollen sisällön tuotannossa on omia painotuksia kanavien välillä.

Organisaatio on prosessien osalta rakentanut järjestelmiin automaattisia koontinäyttöjä (dashboards) ja järjestelmissä on tiettyjä parametreja, jotka laukaisevat automaattisia hälytyksiä liittyen sosiaalisen median dataan. Organisaatio on muodostanut myös sosiaalisen median strategian ja se sisältää esimerkiksi ohjeistuksen henkilöstölle, kuinka toimia sosiaalisessa mediassa. Strategian päälinjoja ei päivitetä jatkuvasti, mutta käytännön toimintaa tarkastellaan kvartaalitasolla sillä organisaatio toimii elintarviketoimialalla, jossa kulutustottumukset muuttuvat nopeasti. Organisaatiolla on lisäksi tuote- ja mainekriisien osalta valmiiksi suunniteltu ohjeistus sosiaalisen median osalta ja tätä myös harjoitellaan säännöllisesti.

Kulttuurin osalta haastateltava on nykyiseen tilanteeseen varsin tyytyväinen, sillä organisaation työntekijät ovat toimitusjohtajasta aina rivityöntekijöihin varsin aktiivisia sosiaalisessa mediassa. Varsinaisia palkitsemisjärjestelmiä ei organisaatiolla ole käytössä, mutta pientä palkitsemista on tehty. Tulevaisuuden osalta haastateltava näkee haasteena sosiaalisen median fragmentoitumisen, jolloin kuluttaja dialogin käyminen haastavoituu. Toisaalta aikajänne sosiaalisessa mediassa on lyhyt ja reagoinnin nopeus myöskin korostuu.

### 7.3 Organisaatio C - Ravitsemus- ja matkailutoiminta

Organisaatio C:n haastateltava tulee yrityksestä, joka kattaa useita erilaisia liiketoimintoja ja niiden ketjuohjauksia. Haastateltava itse toimii organisaation liiketoiminnassa, joka tarjoaa ravitsemus- ja matkailualan palveluita. Organisaation toiminta on laajaa ja eri ketjuohjauksilla ja toiminnoilla on omia tapoja toteuttaa sosiaalisen median seuranta ja vuorovaikutusta. Haastateltavan yksikkö vastaa ravintola- ja hotellitoiminnan sosiaalisen median kanavista ja haastateltava toimii viestintäsuunnittelujana ja itse myös kouluttaa paljon henkilöstöä sosiaalisen median käyttöön.

Osa työkaluista tulee ketjuohjauksille keskitetysti, mutta eri organisaation yksiköillä on käytössä myös omia työkalujaan. Haastateltava näkee, että työkalut mahdollistavat reaaliaikaisen sosiaalisen median seurannan, mutta kysymys on enemmän siitä, nähdäänkö reaaliaikaisen seurannan tuovan liiketoiminnalle arvoa ja onko siihen aikaa. Haastateltavan mukaan sosiaalisen median toiminta on hänen yksikössään sen verran pientä, että toiminnan kehittämiseen ei ole kauheasti resursseja vaan aika menee pikemmin nykyisten operatiivisten toimintojen toteuttamiseen. Haastateltavan mukaan yksikön osaamisen taso liittyen sosiaalisen mediaan on myös hyvällä tasolla eikä kriittisiä puuteita osaamisen osalta ole nähtävissä.

Organisaatio kouluttaa aktiivisesti henkilöstöä. Koulutusta järjestetään aina tarpeen mukaan ja erilaisia workshoppeja liittyen sosiaaliseen mediaan on järjestetty. Lisäksi koulutusta pidetään avoimilla Skype-tapahtumilla ja erilaisia oppaita luoden. Haastateltavan mukaan erilaisiin analyysiin on mahdollisuuksia paljon nykyisillä järjestelmillä, mutta analyysien tekeminen on varsin pinnallista vielä. Haastateltavan mukaan analyysien tekeminen ja kehittäminen ei ole prioriteettilistalla kovin korkealla vaan analyysit nähdään enemmän "nice-to-know" toimintana.

Organisaatio on Facebookissa, Twitterissä, Youtubessa ja etenkin Instagrammissa. Haastateltavan mukaan Instagram on ehkä tärkein kanava, koska liiketoiminnan tarkoituksena on luoda "elämyksiä". Organisaatiolla ei ole kirjallista sisällöntuotantostrategiaa jokaisen kanavan osalta, mutta toiminnassa näkyy se, että kukin kanava palvelee hieman eri tarkoitusta organisaation viestinnässä. Organisaatio kuitenkin asettaa vuosittain sosiaaliselle medialle tavoitteet, mutta haastateltavan näkemyksen mukaan organisaatiolla ei ole kuitenkaan varsinaista sosiaalsien median strategiaa.

Organisaatio seuraa sosiaalisessa mediassa sitoutuneisuutta ja tavoitettavuutta. Haastateltavan yksikkö ei ole rakentanut prosesseihinsa automaattisia hälytyksiä liittyen sosiaaliseen mediaan, mutta konsernin tasolla on päivystys, joka myös seuraa sosiaalista mediaa. Organisaatiolla on kuitenkin kriisiviestintäprosessit, jossa on myös huomioitu sosiaalinen media.

Haastateltavan mukaan sosiaalisen median tärkeys organisaatiossa ymmärretään, mutta paljon on tehtävää vielä sosiaalisen median liiketoimintahyödyn ymmärtämisessä ja osoittamisessa johdolle. Tässä on kuitenkin menty viime vuosina eteenpäin ja haastateltavan mukaan kehitys jatkuu koko ajan. Johdolta ei tule tiukkoja ohjeita tai suuntaviivoja sosiaalisen median toimintaan vaan yksikkö itse asettaa tavoitteita toiminnalleen. Organisaatio on panostanut erityisesti niin sanottuihin lifestyle-blogeihin johtuen siitä, että ne sopivat hyvin elämysliiketoimintaan. Organisaatio on palkinnut myös aktiivisesti parhampia sosiaalisen median aktiiveja konsernin sisällä - organisaatio on palkinnut esimerkiksi parhaan someasiakaspalvelun, parhaan Facebook "feedin" ja inspiroivimman Instagram-tilin.

## **7.4 Organisaatio D - Tietotekniikkaratkaisut ja -konsultointi**

Haastateltavan organisaation edustaja on markkinointiasiantuntija, joka on aloittanut konsernin erään tytäryrityksen palveluksessa helmikuussa 2017. Hänen vastuullaan on tytäryrityksen sosiaalisen median markkinointitoimet ja sosiaaliseen mediaan liittyvät kehitystoimenpiteet. Tämä D:n tytäryritys on organisaationa omalla alallaan asemansa vakiinnuttanut, mutta nopeasti kasvava IT konsultointia ja ratkaisuja tarjoava yritys.

Tarkasteltaessa organisaation käytössä olevia sosiaalisen median työkaluja, on yrityksen myynti- ja markkinointiosastojen kesken eroja tämän kyvykkyyden osalta. Haastattelussa kävi ilmi, että myyntipuolella käytössä on työkalu, jolla pystytään toteuttamaan reaaliaikaista sosiaalisen median seuranta ja vuorovaikutusta - työkalulla onnistuu esimerkiksi tekstianalyysit, sävyanalyysit, automaattiset hälytykset liittyen tiettyihin mittareihin ja sosiaalisen median viesteihin vastaaminen. Työkalu on osa pilvipohjaista asiakkuuksienhallintajärjestelmää, joten työkalulla kerättävää dataa on helppo tarvittaessa yhdistää muuhun asiakasdataan.

Markkinoinnin kyvykkyys on kuitenkin huomattavasti myyntiä rajoittuneempi. D:n markkinointiorganisaatiolla on käytössään asiakkuuksienhallintajärjestelmään integroitava markkinointiautomaatiotyökalu ja tämän lisäksi myös toinen sosiaalisen median markkinoinnin ja viestien lähettämisen ajoittamiseen soveltuva työkalu. Merkittävä puute kyvykkyyden kannalta on kuitenkin se, että markkinoinnilla ei nykyisellään ole kyvykkyyttä toteuttaa analyysijä sosiaalisesta mediasta vaan käytössä olevia työkalut mahdollistavat nykyisessä konfiguraatiossa vain sosiaalisen median viestien ja kampanjoiden ajastamisen. Työkalut eivät myöskään mahdollista vuorovaikutusta vaan esimerkiksi käyttäjien kysymyksiin vastaamiseksi ja keskustelun

ylläpitämiseksi on kirjauduttava erikseen D:n sosiaalisen median tileihin. Markkinoinnin käytössä olevaan markkinointiautomaation työkaluun tosin on mahdollista saada laajennuksena monipuolisemmat analyysimahdollisuudet, mutta tätä ei ole tähän mennessä hyödynnetty. Käytössä olevat työkalut ovat myös maksullisia.

D:n edustaja myönsi osaamisen osalta, että edes nykyistenkään työkalujen täyttää potentiaalia ei täysin hyödynnetä. Lisäksi maksullisen mainonnan uusimpien mahdollisuuksien ymmärtämisessä ja hyödyntämisessä on hänen mukaansa kehitettävää. D on organisaationa kuitenkin tiedostanut koulutuksen tärkeyden - markkinointi on järjestänyt vapaaehtoista koulutusta ja lisäksi aikaisemmin on tehty yhteistyötä ulkopuolisen sosiaalisen median konsultointiyrityksen kanssa, joka on järjestänyt koulutuksia. Sosiaalisen median lisäarvon tuottamisen kannalta haasteellista D:n kannalta on kuitenkin sosiaalisen median strategian puuttuminen. Haastateltavan mukaan konsernin jollain yrityksillä on muotoiltu strategia, mutta suurimmalla osalla tytäryrityksiä tällaista ei ole eikä koko konsernin tasolla ole myöskään sosiaalisen median strategiaa. Organisaatio on aloittamassa kuitenkin syksyllä 2018 brändiuudistuksen ja tässä yhteydessä on tarkoitus myös muotoilla koko organisaatiolle yhteinen sosiaalisen median strategia.

Sosiaalisen median kanaviin liittyvä osaaminen on D:lla jossain määrin vajaata verrattaessa aivan ylimpiin maturiteettiasteisiin. Organisaatiolla ei tällä hetkellä ole kykyä tehokkaasti tunnistaa organisaatioon liittyviä mielipidevaikuttajia eikä käyttäjiä välttämättä tunnetta yli organisaatorajojen. Organisaatio on tosin tehnyt projekteja, jolla on pyritty varmistamaan, että D seuraa sosiaalisen median kanavissa kaikkia D:n asiakasorganisaatioita ja tulevaisuudessa tarkoitus olisi myös varmistaa, että myös näiden asiakasorganisaatioiden sisällä olevia yhteyshenkilöitä seurataan sosiaalisessa mediassa. Haasteena on kuitenkin esimerkiksi LinkedInin rajoitteet - tässä kanavassa ei voi yritykset esimerkiksi seurata yksityiskäyttäjiä eikä yrityksiä. Tämä osoittaa, että D tuntee jossain määrin sosiaalisen median kanavien rajoitteita, jota voidaan pitää kyvykkyyttä parantavan asiana.

D on läsnä useissa sosiaalisen median kanavissa (LinkedIn, Twitter, Facebook, Slideshare, Instagram, Youtube), mutta näistä selkeästi aktiivisimmassa käytössä on LinkedIn, jossa päivityksiä keskinäärin jaetaan haastateltavan mukaan noin 3 kertaa viikossa ja Twitter, jossa sisältöä tuotetaan parhaimmillaan 3 kertaa päivässä. Facebookia käytetään lähinnä rekrykampanjoiden mainonnassa. Youtubessa myös jaetaan videoita, mutta Instagram on kanavana yritykselle lähes merkityksetön eikä siellä juurikaan ole tuotettu sisältöä. D on edistynyt sosiaalisen median käytössä seuraajien määrällä mitattuna hyvin viimeisen 1-2 vuoden sisällä - Twitter seuraajien määrä on kasvanut noin 60 yli 250 seuraajaan, Facebook noin 60 yli 1500 seuraajaan ja LinkedIn noin 1340 1660 kontaktiin. D:lla ei kuitenkaan ole määritelty virallista sisällöntuotantot strategiaa sosiaalisen median kanaville. Lisäksi tällä hetkellä sosiaalisen median kanavia hallitsee

useampi henkilö ja haastateltavan mukaan onkin mietitty, jos tilien hallinta keskitettäisiin yhdelle henkilölle.

Prosessien osalta sosiaalinen media on kyllä osa jokaista markkinointikampanjaa D organisaatiossa, mutta johtuen työkalujen rajoitteista erityisesti markkinointiosastolla D:lla ei ole esimerkiksi automaattisia hälytyksiä ja niihin liittyviä prosesseja liittyen sosiaalisessa mediassa käytävään keskusteluun. Organisaatiossa on kuitenkin vakiintuneet käytännöt sosiaalisen median datan raportoinnista johdolle ja raportointia on myös kehitetty. Prosesseja heikentää myös se, että työkalut eivät mahdollista suoraa vuorovaikutusta sosiaalisen median ja käyttäjien kanssa, jolloin työaikaa kuluu turhaan kun sosiaalisen median kanavia täytyy hallinnoida kutakin yksittäisen tilin kautta. Organisaatiolla ei ole myöskään prosesseja, joilla sosiaalisen median dataa jaettaisiin läpi organisaation muille työntekijöille. Yhteistyö ja yhteiset käytännöt eri yksiköiden välillä puuttuvat koskien sosiaalista mediaa ja haastateltava tunnisti tämän yhdeksi keskeiseksi kehityskohdaksi. Lisäksi organisaatiossa ei ole varsinaisia palkitsemisjärjestelmiä tukemaan työntekijöiden aktiivisuutta sosiaalisessa mediassa.

Johto on D organisaatiossa antanut myynnille ja markkinoille vapaat kädet ja valtuudet edistää ja kehittää sosiaaliseen mediaan liittyvää toimintaa. Sosiaalisen median synnyttämää lisäarvoa on mitattu lähinnä tykkäysten ja seuraajien määrällä, mutta tulevaisuudessa aiotaan seurata esimerkiksi, kuinka paljon rekrytoinneista ja työhakemuksista tulee sosiaalisen median kautta. Sosiaalisella medialla ei kuitenkaan ole varsinaista tulosvastuuta organisaatiossa. Kulttuurin osalta haastateltava näki, että kulttuuri on kehittynyt merkittävästi viimeisten vuosien aikana sosiaalisen median kannalta ja esimerkiksi johto on alkanut tunnistamaan sosiaalisen median tärkeän merkityksen osana liiketoimintaa. Esimerkiksi johtohenkilöt jakavat aktiivisesti organisaation markkinointimateriaalia ja päivityksiä sosiaalisessa mediassa eteenpäin omissa verkostoissaan.

## 8. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 8.1 Tulosten tarkastelu

Organisaatio A:n maturiteettiaste kunkin valitun dimension suhteen on arvioitu seuraavasti:

- Työkalut: Champion
- Osaaminen: Practioner
- Prosessit: Champion
- Vastuu ja johdon tuki: Champion
- Kulttuuri: Practioner

Ennen haastattelua oletettavaa oli, että organisaatio A tulee asettumaan korkealle sosiaalisen median kyvykkyydessään ja tämä sai vahvistuksen haastattelussa. Työkalujen osalta organisaatiolla on maailmanlaajuisesti laajasti käytössä oleva ja kyvykäs sosiaalisen median kuuntelu- ja vuorovaikutusalusta, jonka käyttöä myös tukee organisaation korkea osaamistaso. Osaamisen ja kulttuurin osalta organisaatio pystyy kuitenkin nostamaan maturiteettitasoaan keskittymällä henkilöstön kokonaisvaltaiseen koulutukseen sosiaalisesta mediasta ja luomalla tehokkaammat järjestelmät, joilla henkilöstöä kannustetaan sosiaalisen median käyttöön ja palkitaan siitä. Näin organisaatio saavuttaa paremmin tavoitteensa työntekijälähteiläisyydestä, jossa kaikki työntekijät osallistuvat sosiaalisen median keskusteluun ja ruokkivat organisaatiosta käytävää keskustelua sosiaalisessa mediassa parantaen yrityksen näkyvyyttä, tunnettavuutta ja todennäköisesti mielikuvaa. Organisaatio A on haastattelun perusteella myös tunnistanut tämän ja järjestää loppuvuonna 2018 kuukauden, jonka teemana on sosiaalinen media, minkä aikana henkilöstölle tarjotaan vapaaehtoista koulutusta.

Organisaatio B asettuu kehitetyssä mallissa seuraaville tasoille dimensioiden suhteen:

- Työkalut: Practioner
- Osaaminen: Champion
- Prosessit: Champion
- Vastuu ja johdon tuki: Champion
- Kulttuuri: Practioner

Työkalujen osalta organisaatio on hyvällä tasolla, mutta sosiaalisen median kuuntelu- ja dialogijärjestelmien integroiminen muihin liiketoiminta-alustoihin saattaisi lisätä sosiaalisen median arvonaluontia organisaatiolle. Organisaatio on kuitenkin ymmärtänyt, että arvonaluonti lähtee prosesseista ja työkalut on valittava niin, että ne tukevat prosesseja. Osaamisen osalta organisaatiossa ei ollut havaittavissa merkittäviä puutteita.

Organisaation kulttuuri ja johdon antama tuki sosiaaliselle medialle on myös vahvalla tasolla - organisaatio pystyisi vahvistamaan kulttuuria vielä entisestään luomalla virallisen palkitsemisjärjestelmän sosiaalisen median aktiiveille ja jakamalla entistä enemmän sosiaalisen median dataa läp organisaation.

Organisaatio C:n osalta maturiteettiaste dimensioittain on arvioitu seuraavasti:

- Työkalut: Practioner
- Osaaminen: Experienced
- Prosessit: Beginner
- Vastuu ja johdon tuki: Beginner
- Kulttuuri: Experienced

Organisaatio C:n työkalut ovat hyvällä tasolla sosiaalisen median tehokasta kuuntelua ajatellen ja osaaminen tukee näiden hyödyntämistä, mutta organisaation prosessit ja johdon tuki sosiaalisen median toiminnalle on riittämättömällä tasolla jotta organisaatio saisi sosiaalisesta mediasta maksimaalisen lisähyödyn irti. Prosessien osalta oleellinen lähtökohta on, että organisaatio muodostaisi virallisen sosiaalisen median strategian, jossa määriteltäisiin käytetyt työkalut, tavoitteet ja kuinka tavoitteiden saavuttamista mitataan ja arvioidaan. Strategian muodostamisen onnistumisen edellytys on, että sosiaalisesta mediasta vastuussa olevat pystyisivät entistä paremmin osoittamaan johdolle sosiaalisen median synnyttämän arvon liiketoiminnalle ja tämä vaatii proaktiivista kehitystyötä sosiaalisen median vastuuhenkilöiltä. Organisaatiolla on tähän hyvät lähtökohdat, sillä osaaminen on hyvällä tasolla ja henkilöstöä koulutetaan aktiivisesti.

Haastattelun tuloksena organisaatio D:n kypsyys kunkin dimension suhteen on määritetty seuraavasti:

- Työkalut: Beginner
- Osaaminen: Practioner
- Prosessit: Experienced
- Vastuu ja johdon tuki: Experienced
- Kulttuuri: Practioner

Työkaluissa D sijoittuu alhaisimmalle maturiteettitasolle AES Social Maturity Modelissa, koska markkinoinnilta puuttuu työkalujen osalta kyvykkyys tehdä sosiaalisen median osalta jopa verrattain alkeellisia analyysejä kuten teksti- ja sävyanalyyssejä. Lisäksi markkinoinnin käytössä olevat työkalut eivät mahdollista lainkaan vuorovaikutusta sosiaalisessa mediassa. Vaikka myynnillä (presales) on osa näistä kyvykkyyksistä, kokonaisuutena tämä kyvykkyyksien epätasapaino myynnin ja markkinoinnin osalta asettaa organisaation alimmalle tasolle vaikka organisaatio onkin investoinut maksullisiin työkaluihin.



Osaamisen osalta D sijoittuu kolmannelle tasolle, sillä organisaatiossa järjestetään sisäistä koulutusta ja organisaatio on panostanut myös ulkopuolisen koulutuksen hankkimiseen. Organisaatiolla vaikuttaa olevan myös osaamista hyödyntää sana- ja sävyanalyysiä, jota myynissä voidaan jo hyödyntää, mutta markkinoinnissa tämän käyttöä rajoittaa työkalujen ominaisuuksien puute.

Prosessien osalta organisaatio on sijoitettu AES Social Maturity Modelissa toiselle askelmalle (experienced). Organisaatio raportoi säännöllisesti sosiaalisen median dataa johdolle ja päätöksentekijöille, mikä erottaa organisaation alimmasta maturiteettitasosta, mutta ylemmille tasoille tyypilliset automaattiset työnkulut ja sosiaalisen median datan jakaminen läpi organisaation organisaatiosta vielä puuttuu. Kulttuuri on toinen dimensioista, joissa D nousee kolmannelle maturiteettitasolle. Tälle tasolle tyypillisesti organisaation johto on vahvasti sitoutunut sosiaaliseen mediaan. Kulttuurin vahvaa tasoa D:n kohdalla osoittaa myös, että organisaatiossa ollaan syksyn 2018 aikana käynnistämässä koko konsernin tasoinen brändityö ja sosiaalisen median strategian luominen.

Organisaatio D:n tulisi panostaa erityisesti markkinoinnin työkaluihin, jotta heille syntyisi kyvykkyys sosiaalisen median reaaliaikaiseen kuunteluun ja analyysien tekoon. Samalla tulisi varmistaa, että työkalut mahdollistavat organisaation käytetyimmissä sosiaalisen median kanavissa (Twitter ja LinkedIn) vuorovaikutuksen suoraan työnkalun kautta, joka tehostaisi markkinoinnin työntekijöiden työskentelyä merkittävästi. Lisäksi haastattelun aikana organisaatiolle ehdotettiin, että kanavissa, joita ei seurata aktiivisesti eikä kanavissa tuoteta sisältöä, tulisi poistaa mahdollisuus esimerkiksi kommenttien jättämiseen ja kanavissa, joita ei käytetä (esim. Instagram) tili tulisi lakkauttaa kokonaan. Näin varmistetaan, että niissä kanavissa, joissa organisaatio on läsnä, käyttäjät saavat yhtäläisen käyttäjä- ja asiakaskokemuksen ja käyttäjät tuntevat, että heidän kysymyksiin ja viesteihin reagoidaan.

Prosessit ovat toinen dimensio, jota kehittämällä organisaatio merkittävästi parantaisi sosiaalisen median lisäarvon tuotantoa liiketoiminnalleen. Työkalujen kehittämisen jälkeen organisaation tulisi varmistaa, että työkalujen avulla organisaatioon rakennetaan automaattiset työnkulut ja niihin liittyvät hälytykset, joilla sosiaalisessa mediassa tapahtuvia muutoksia voidaan raportoida nopeasti niistä vastaaville henkilöille. Samalla organisaation tulisi panostaa enemmän sosiaalisen median datan jakamiseen läpi organisaation - esimerkiksi kuukausittaiset koontisähköpostit, jotka sisältäisivät parhaiten menestyneet organisaation päivitykset, mahdollisten mielipidevaikuttajien kommentit organisaatiosta ja esimerkiksi seuraajien määrän kehityksen, voisivat hyvinkin innostaa henkilöstä osallistumaan aktiivisemmin sosiaalisessa mediassa organisaation markkinointimateriaalin jakamiseen ja kommentointiin.

Kolmas kehitysehdotus on sosiaalisen median strategian luonti ja sisällöntuotantostrategian miettiminen kutakin sosiaalisen median kanavaa varten.

Strategiassa tulisi määritellä selkeät tavoitteet ja vastuut sosiaalisen median osalta. Ilokseni haastattelussa tuli ilmi, kuten mainittu, että tätä strategiatyötä ollaan käynnistämässä syksyllä 2018.

## 8.2 Johtopäätökset

Haastateltavat organisaatiot hyödyntävät sosiaalista mediaa myynnin, markkinoinnin ja vuorovaikutuksen tukena lähinnä luomalla tileilleen markkinointimateriaalia osana kampanjoita sekä asiakaspalvelukanavana. Moni haastateltavista ovat kouluttaneet henkilöstöään aktiivisesti sosiaaliseen mediaan liittyen ja heidän tulevaisuuden kehitystoimet liittyvät juuri koulutuksen lisäämiseen.

Validointivaiheen haastatteluissa kaikki dimensiot vaikuttivat relevanteilta yritysten kertoessa sosiaalisen median toimistaan. Maturiteetiltaan kypsä organisaatio erosi haastateltavien yritysten kesken erityisesti siinä, että kypsällä organisaatiolla on virallinen sosiaalisen median strategia. Sosiaalisen median prosessit ja toiminta on myös sidottu näissä organisaatioissa paremmin liiketoimintatavoitteisiin, mikä todennäköisesti on omalta osaltaan mahdollistanut strategian luonnin kun ensin johdolta on saatu ”oikeutus” sosiaalisen median investoinneille. Vaikuttaa siltä, että ensimmäinen lähtökohta sosiaalisen median kypsytyksen kehittämiseksi organisaatioissa, jotka ovat verrattain matalalla kypsyystasolla, on todennäköisesti sosiaalisen median lisäarvon ja potentiaalinen osoittaminen johdolle, jotta sosiaaliseen mediaan alettaisiin investoimaan enemmän ja tätä kautta sosiaalisen median asema osana yrityksen liiketoimintaa tulisi virallisemmaksi. Kuvassa 16 on esitetty haastateltavat yritykset kootusti dimensioittain.

	Dimensiot				
	Työkalut	Osaaminen	Prosessit	Vastuu ja johdon tuki	Kulttuuri
<b>Beginner</b>	D		C	C	
<b>Experienced</b>		C	D	D	C
<b>Practitioner</b>	B, C	A, D			A, B, D
<b>Champion</b>	A	B	A, B	A, B	

**Kuva 16** Haastateltujen yritysten kypsytydet dimensioittain.

Kuvasta 16 nähdään, että maturiteetiltaan alhaisempien organisaatioiden kypsyys dimensioiden suhteen vaihtelee enemmän (kolmella eri tasolla) kuin kypsempien organisaatioiden (kaksi eri tasoa). Tämä voi selittyä sillä, että kypsempien organisaatioiden kyky luoda sosiaalisella medialla lisäarvoa perustuu juuri dimensioiden tasapainoon, jolloin esimerkiksi osaaminen tukee tehokasta työkalujen käyttöä ja vahva kulttuuri tehokkaita prosesseja.

### 8.3 Työn arviointi

AES Social Maturity Model mittaa sosiaalisen median kyvykkyyttä onnistuneesti viiden valitun dimension suhteen. Validointivaiheen jälkeisten haastattelujen (A ja B organisaatio) mallissa ei huomattu korjattavaa ja sitä sovellettiin sellaisenaan myös soveltamisvaiheen haastatteluihin (C ja D organisaatio). AES Social Maturity Modelia oli helppo soveltaa haastatteluihin ja haastateltavat tuntuivat ymmärtävän kunkin dimension merkityksen sosiaalisen median kyvykkyyden rakentumisessa. Malli toimi myös hyvänä keskustelun ohjaajana esimerkiksi kehityshankkeen käynnistämisessä.

Tutkimustuloksien luotettavuutta heikentää se, että työssä on haastateltu neljää organisaatiota ja näin ollen otos ei välttämättä ole tarpeeksi edustava. Organisaatiot olivat myös enimmäkseen kuluttajaliiketoimintaan painottuvia yrityksiä lukuunottamatta yhtä organisaatiota. Liiketoimintaympäristöjen erot B2C- ja B2B -ympäristössä todennäköisesti vaikeuttavat mallin luontia, joka toimisi käytännössä yhtä tehokkaasti yrityksestä riippumatta – dimensiot voivat pysyä samana, mutta niiden sisältö muuttune. Esimerkiksi työkalut ja reaaliaikainen sosiaalisen median seuranta ovat todennäköisesti monessa tilanteessa kriittisempi sosiaalisen median kyvykkyyden mittari kuluttajaliiketoiminnassa kuin B2B-liiketoiminnassa johtuen B2C-liiketoiminnan luonteesta ja kuluttajien aktiivisuudesta sosiaalisessa mediassa verrattuna yrityksiin.

Mallin olennainen suunniteluperiaate oli pitää malli mahdollisimman yksinkertaisena ja tässä onnistuttiin hyvin. Malli sisältää teoriaan nojaten 5 keskeistä dimensiota, jotka selittävät sosiaalisen median kyvykkyyden rakentumista. Yksinkertaisuuden priorisoinnin johdosta malli ei kuitenkaan sisällä kvantitatiivista mekanismia, jonka avulla tarkasteltavan organisaation kypsyys kunkin dimension suhteen voitaisiin määrittää. Näin ollen malli ja siitä saatavat tulokset nojaavat vahvasti soveltajansa subjektiiviseen näkemykseen ja osaamiseen organisaation kypsyttä määrittäessä, mitä voidaan pitää jossain tilanteissa ongelmallisena. Tehdyt suunnitteluratkaisut toisaalta tekevät mallista myös helposti lähestyttävän - allekirjoittanut näkee, että malli soveltuu juuri edellä mainituista syistä etenkin sellaisten organisaatioiden sosiaalisen median kypsyyden määrittämiseen ja kehitystoimenpiteiden arvioinnin työkaluksi, jotka ovat kypsyydeltään alhaisella tasolla ja joilla ei ole juurikaan kokemusta sosiaalisen median kyvykkyyden kehittämisprojekteista.

Mallin voidaan katsoa soveltuvan organisaatiolle ensimmäiseksi käytettäväksi maturiteettimalliksi, jonka avulla organisaatioon jalkautetaan kypsyyssmalliajattelu ja myöhemmin siirrytään edistyneempiin malleihin. Tämä sopii hyvin työn tavoitteisiin, sillä mallia tullaan mahdollisesti hyödyntämään yhteistyöyrityksen asiakasorganisaatioiden sosiaalisen median kyvykkyyden kuvaamisessa ja kehittämisessä ja allekirjoittaneen käsityksen mukaan suurin osa näistä asiakkaista on sosiaalisen median maturiteetiltaan erittäin alhaisella tasolla.

## 8.4 Jatkotutkimuskohteet

Tämä työ helpottaa organisaatioita lähestymään sosiaalisen median hyödyntämistä osana liiketoimintaa kehitetyn AES Social Maturity Model -maturiteettimallin avulla. Jatkotutkimuksena otosta olisi hyvä laajentaa. Tämän lisäksi rajautuminen pelkästään B2B-liiketoimintaympäristössä toimiviin yrityksiin voisi tuoda uusia tutkimustuloksia. Tarkemman mittaamistekniikan kehittäminen dimensioittain on myös suositeltavaa. Syvemmän tutkimusaineiston kerääminen ja tarkempi kypsyyden analyysi vaatii allekirjoittaneen näkemyksen mukaan läheisempää yhteistyötä tutkimukseen osallistuvien organisaatioiden kanssa, mikä ei ole mahdollista diplomityön laajuus huomioiden. Mallin toimivuutta voitaisiin parantaa entisestään luomalla konkreettisempi ja vakioidumpi mittaustapa, jolla organisaation kypsyyden kunkin dimension suhteen määritellään.

Kaiken kaikkiaan haastattelujen perusteella sosiaalinen media ei ole täysin vielä integroitunut organisaatioiden toimintaan ja täysin sosiaalisesta liiketoiminnasta tuskin voidaan vielä puhua. Rakennuspalikat sosiaalisen median integroitumiseen osaksi liiketoimintaa ja sen tavoitteita on kuitenkin olemassa - kulttuuri ja sosiaalisen median strategian muodostaminen ovat menestyksekkään toiminnan lähtökohta. Näiden lisäksi tarvitaan toimivat työkalut, prosessit ja johdon tuki toiminnalle - näissä kaikissa AES Social Maturity Model voi auttaa organisaatiota kehittymään ketterämmäksi ja tehokkaammaksi sosiaalisen median hyödyntäjäksi.

## LÄHTEET

- Alalwan, A.A., Rana, N.P., Dwivedi, Y.K. & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature, *Telematics and Informatics*, Vol. 34(7), pp. 1177-1190.
- Ang, L. (2011). Community relationship management and social media, *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, Vol. 18(1), pp. 31-38.
- Askool, S. & Nakata, K. (2011). A conceptual model for acceptance of social CRM systems based on a scoping study, *AI and Society*, Vol. 26(3), pp. 205-220.
- Baird, C.H. & Parasnis, G. (2011). From social media to social customer relationship management, *Strategy and Leadership*, Vol. 39(5), pp. 30-37.
- Barassi, V. & Treré, E. (2012). Does Web 3.0 come after Web 2.0? Deconstructing theoretical assumptions through practice, *New media & society*, Vol. 14(8), pp. 1269-1285.
- Berthon, P.R., Pitt, L.F., McCarthy, I. & Kates, S.M. (2007). When customers get clever: Managerial approaches to dealing with creative consumers, *Business horizons*, Vol. 50(1), pp. 39-47.
- Boufim, M. & Barka, H. (2016). Building holistic social media strategy refering to social intelligence and digital maturity, *Proceedings of IEEE/ACS International Conference on Computer Systems and Applications, AICCSA*.
- Briggs, C. (2009). *Web 2.0 Business Models as Decentralized Value Creation Systems*. Springer, pp. 1-16.
- Bányai, E. (2016). The integration of social media into corporate processes, *Society and Economy*, Vol. 38(2), pp. 239-259.
- de Bruin, T., Rosemann, M., Freeze, R. & Kulkarni, U. (2005). Understanding the main phases of developing a maturity assessment model, *ACIS 2005 Proceedings - 16th Australasian Conference on Information Systems*.
- Dutot, V. & Mosconi, E. (2016). Social media and business intelligence: defining and understanding social media intelligence, *Journal of Decision Systems*, Vol. 25(3), pp. 191.
- Eskola, M., Hakala, S., Heiskainen, R., Hokkanen, E., Hurme, J., Id, E., Järvinen, M., Kantonen, A., Leisalo, T., Lerch, B., Lindell-Mäkelä, S., Moilanen, V., Parviainen, R.,

Piirla, A. & Tainio A. (2016) Oppariapu - haastattelut. Saatavissa: <<https://oppiapu.wordpress.com/menetelmat/haastattelut/>> (viitattu: 07.08.2018)

Fuchs, C., Hofkirchner, W., Schafranek, M., Raffl, C., Sandoval, M. & Bichler, R. (2010). Theoretical foundations of the web: cognition, communication, and co-operation. Towards an understanding of Web 1.0, 2.0, 3.0, Future Internet, Vol. 2(1), pp. 41-59.

Garrido-Moreno, A., García-Morales, V.J., Lockett, N. & King, S. (2018). The missing link: Creating value with Social Media use in hotels, International Journal of Hospitality Management, Vol. 75pp. 94-104.

Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y. & Wiertz, C. (2013). Managing brands in the social media environment, Journal of Interactive Marketing, Vol. 27(4), pp. 242-256.

Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 25(6), pp. 410-419.

Hootsuite. (2018). Kotisivut. Saatavissa: <<https://hootsuite.com/>> (viitattu: 27.06.2018)

Hootsuite & We Are Social. (2018). Digital in 2018. <https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018> (viitattu 09.07.2018)

Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media, Business horizons, Vol. 53(1), pp. 59-68.

Kapoor, K.K., Tamilmani, K., Rana, N.P., Patil, P., Dwivedi, Y.K. & Nerur, S. (2018). Advances in Social Media Research: Past, Present and Future, Information Systems Frontiers, Vol. 20(3), pp. 531-558.

Karjaluoto, H. (2010). Digitaalinen markkinointiviestintä. WSOYpro Oy. 224 s.

Kietzmann, J.H., Hermkens, K., McCarthy, I.P. & Silvestre, B.S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media, Business horizons, Vol. 54(3), pp. 241-251.

Lee, I. (2017). Social media analytics for enterprises: Typology, methods, and processes, Business Horizons, Vol 61(2), pp. 199-210.

Li, C. & Solis, B. (2013). The Evolution of Social Business. Altimeter Group. pp. 1-26

Malthouse, E.C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E. & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house, Journal of Interactive Marketing, Vol. 27(4), pp. 270-280.

Medhat, W., Hassan, A. & Korashy, H. (2014). Sentiment analysis algorithms and applications: A survey, Ain Shams Engineering Journal, Vol. 5(4), pp. 1093-1113.

Mediakix Team. (2016). How much time do we spend on social media? Mediakix. Saatavissa: <<http://mediakix.com/2016/12/how-much-time-is-spent-on-social-media-lifetime/#gs.xF9tUXk>> (viitattu. 09.07.2018)

Michaelidou, N., Siamagka, N.T. & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40(7), pp. 1153-1159.

Nadeem, M. (2012). Social customer relationship management (SCRM): how connecting social analytics to business analytics enhances customer care and loyalty? *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3(21), pp. 1-15.

Nguyen, T.T., Quan, T.T. & Phan, T.T. (2014). Sentiment search: An emerging trend on social media monitoring systems, *Aslib Journal of Information Management*, Vol. 66(5), pp. 553-580.

Newman, R., Chang, V., Walters, R.J. & Wills, G.B. (2016). Web 2.0 - The past and the future, *International Journal of Information Management*, Vol. 36(4), pp. 591-598.

Laaksonen, S., Matikainen, J. & Tikka, M. (2013). *Otteita verkosta. Vastapaino Tampere.* 376 s.

Liousas, E. A. & Liu, J. (2017). The Forrester Wave™: Social Media Management Solutions, Q2 2017 – The 10 Leading Vendors Supporting Enterprise Social Marketing. Forrester. [Forrester.com](http://forrester.com).

Rishika, R., Kumar, A., Janakiraman, R. & Bezawada, R. (2013). The effect of customers' social media participation on customer visit frequency and profitability: An empirical investigation, *Information Systems Research*, Vol. 24(1), pp. 108-127.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.* Saatavissa: <[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html)>. (Viitattu 07.08.2018.)

Safeer, M. & Zafar, S. (2011). Impact of business intelligence competency center in success/failure of BI applications, *Multitopic Conference (INMIC), 2011 IEEE 14th International, IEEE*, pp. 267-272.

Trainor, K.J., Andzulis, J., Rapp, A. & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM, *Journal of Business Research*, Vol. 67(6), pp. 1201-1208.

Trusov, M., Bucklin, R.E. & Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site, *Journal of Marketing*, Vol. 73(5), pp. 90-102.

VanBoskirk, S. (2017). The Digital Maturity Model 5.0. Forrester. [Forrester.com](https://www.forrester.com)

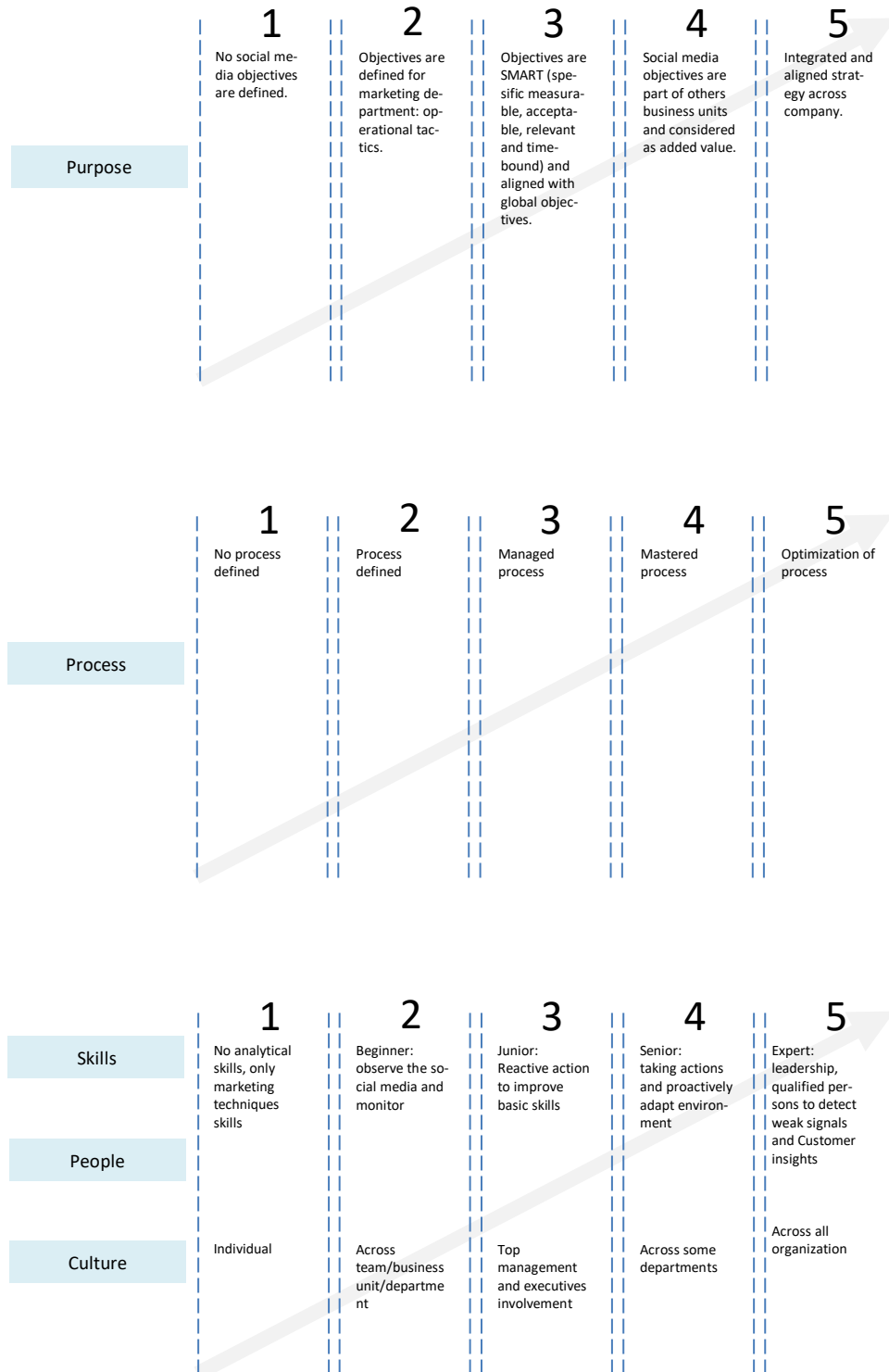
Yoo, S., Song, J. & Jeong, O. (2018). Social media contents based sentiment analysis and prediction system, *Expert Systems with Applications*, Vol. 105pp. 102-111.

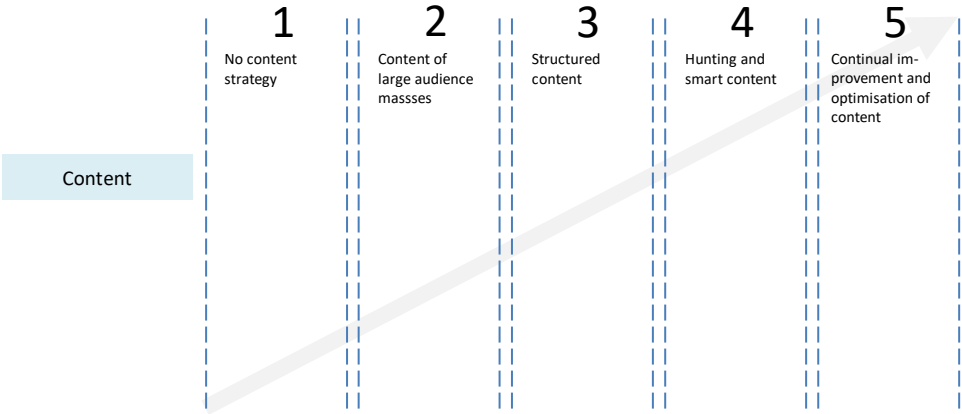
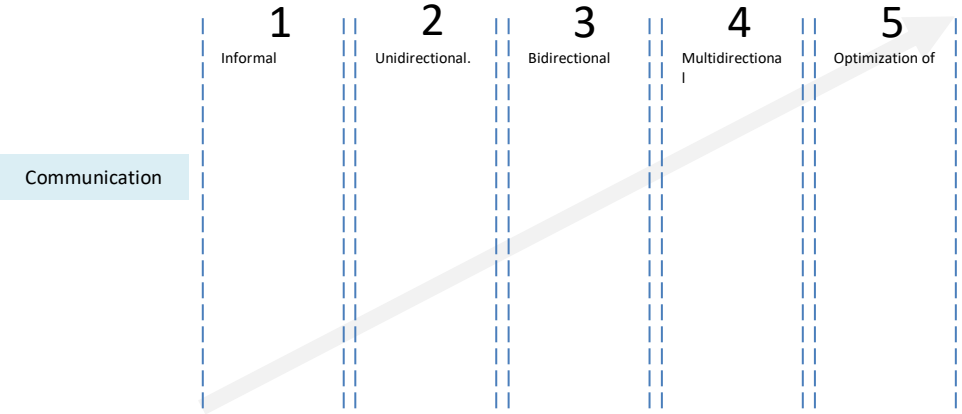
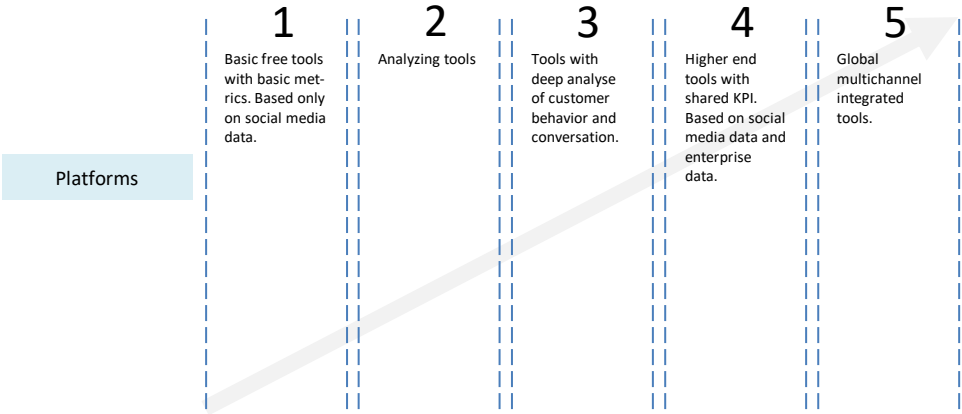
Wendler, R. (2012). The maturity of maturity model research: A systematic mapping study, *Information and Software Technology*, Vol. 54(12), pp. 1317-1339.

Woodcock, N., Green, A. & Starkey, M. (2011). Social CRM as a business strategy, *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, Vol. 18(1), pp. 50-64



## LIITE A: SOSIAALISEN KYVYKKYYDEN ULOTTUVUUKSIEN ARVIOINTI (BOUFIM & BARKA 2015)





## LIITE B: HOOTSUITE JA ORGANISAATION MATURITEETTIASTEEN ARVIOINTIKYSYMYKSET

1. How many social accounts does your organization have (think Twitter, LinkedIn, Facebook, Google+ and more)?
  - a. 0-100
  - b. 101-200
  - c. 201-300
  - d. 300+
2. Who manages your social network accounts?
  - a. Centrally managed, with access for all relevant employees
  - b. By a designated Social Media Manager
  - c. By interns or internal social media champions
  - d. Not managed by a designated individual
3. How often does your organization monitor social channels for brand and keyword mentions?
  - a. Always, organization-wide
  - b. Always, for marketing only
  - c. Sometimes
  - d. Never
4. How often does your organization posts updates to social networks such as Twitter, Facebook, LinkedIn or Google+?
  - a. 0-50/week
  - b. 50-100/week
  - c. 101+/week
  - d. Never
5. Who in your organization engage with audiences through social channels?
  - a. All departments participate, supported by defined workflows and centralized controls.
  - b. All departments are encouraged to engage through social channels.
  - c. Only certain designated individuals engage through social channels.
  - d. No one
6. Do you post updates in multiple languages or to reach a global audience?
  - a. Yes
  - b. Not yet, but we'd like to
  - c. Does not apply
7. Does your organization have social guidelines and governance policies?
  - a. They exist and are enforced company-wide.
  - b. They exist at a departmental-level only.
  - c. They are advocated but not enforced.
  - d. No social guidelines or policies.

8. Is your brand represented consistently on social channels across teams and geographies?
  - a. Strongly disagree
  - b. Disagree
  - c. Neutral
  - d. Agree
  - e. Strongly agree
9. What social training does your organization provide?
  - a. Social media certification is required and provided by the organization.
  - b. Social media training is ad-hoc and/or optional.
  - c. There is no social media training.
10. Does your organization have the skills or resources to provide social media training internally?
  - a. Strongly disagree
  - b. Disagree
  - c. Neutral
  - d. Agree
  - e. Strongly agree
11. Which best describes your social media workflows?
  - a. We have tools and processes to assign social media tasks to team members and are able to collaborate to streamline workflow.
  - b. We have a point person who manually assigns tasks related to social media.
  - c. We have no defined process to distribute tasks related to social media.
12. Does your social team use secure mobile tools while offsite or on the road?
  - a. Strongly disagree
  - b. Disagree
  - c. Neutral
  - d. Agree
  - e. Strongly agree
13. What is your social content marketing strategy?
  - a. Social content addresses the needs of multiple departments and goals (lead generation, community building, thought leadership) is regularly shared and measured across the organization.
  - b. Marketing content such as white papers and ebooks, along with blog posts, videos, and photos, is regularly shared on social channels.
  - c. Content is sometimes shared on social channels.
  - d. Our social strategy doesn't include content marketing.
14. Does your organization use security tools and processes to protect your brand and mitigate risk on social channels?
  - a. Yes, security tools and processes are employed to ensure regulatory and organizational compliance.

- b. No, we are using social channels without employing security measures.
  - c. No, we do not use social media due to security concerns.
- 15. How many employees have access to your organization's social accounts?
  - a. 1
  - b. 1-10
  - c. 11-100
  - d. 100+
- 16. Social Media Compliance
  - a. is a nice-to-have for executive approvals/buy-in of social publishing
  - b. is a requirement of my organization and industry
  - c. is not applicable to my organization
- 17. My team
  - a. runs crisis simulations to prepare for real emergency situations
  - b. has a social media plan in place to update and respond during a crisis
  - c. provides some updates in time of crisis
  - d. does not use social media for support during an emergency or crisis
  - e. This does not apply to my organization
- 18. My org is prepared to use social media in times of crisis in order to better manage communications with the public.
  - a. Strongly disagree
  - b. Disagree
  - c. Neutral
  - d. Agree
  - e. Strongly agree
- 19. Our team
  - a. continually optimizes ads running on Facebook and Twitter by A/B testing and uses social network ads as a key part of lead generation.
  - b. runs full campaigns of Facebook using all types of ads.
  - c. experimented with Facebook promoted posts and Twitter promoted tweets.
  - d. doesn't advertise on social media networks.
- 20. Our team
  - a. measures the performance of each social network, each profile, and each team member to continually optimize productivity and efforts in driving organizational goals
  - b. outlines goals and uses key performance indicators to tie social performance to organizational objectives
  - c. only tracks social network performance, including likes, followers, mentions etc.
  - d. doesn't track or measure social media efforts.
- 21. What role does your executive team play in your social strategy?
  - a. Actively support and drive organization-wide social strategy and results

- b. Participate in social strategy to achieve departmental goals
  - c. Aware of social strategy but not involved
  - d. Not aware of our social media strategy
22. What type of social relationship tool does your team use?
- a. A centrally-managed, company-wide platform approved by our IT department, and implemented by other departments in the organization.
  - b. The same paid tool as other departments in order to manage social effectively.
  - c. Our own paid tool to manage social media.
  - d. Free tools and native social platforms to manage social messaging.
  - e. We don't use social media management tools or software.

## **LIITE C: VALIDIOINTIVAIHEEN HAASTATTELURUNKO**

### **Suhtautuminen sosiaaliseen mediaan**

1. Miten kuvailisit omin sanoin sosiaalisen median merkitystä/tärkeyttä myyniin, markkinoinnin ja vuorovaikutuksen näkökulmasta?
2. Kuinka sosiaalinen media näkyy omassa työssäsi?
  - a. Oletko tietoinen, kuinka muut työntekijät/yksiköt hyödyntävät sosiaalista mediaa?
3. Kuinka sosiaalinen media näkyy organisaatiokulttuurissanne?

### **Aikaisemmat organisaation kokemukset sosiaalisesta mediasta**

1. Millä eri tavoin olette vuosien saatossa huomanneet sosiaalisen median luovan arvoa myynnin, markkinoinnin ja siihen liittyvän vuorovaikutuksen näkökulmasta?
2. Kuinka konkreettisesti osaltanne sosiaalisen median käyttö ja hyödyntäminen on kehittynyt / muuttunut yli ajan?
3. Onko matkan varrella ollut onnistumisten lisäksi epäonnistumisia?
  - a. Mistä epäonnistumiset ovat mahdollisesti johtuneet?
  - b. Toisaalta mitkä asiat näet olleen keskeisiä tekijöitä onnistumisten takana?
4. Onko teillä kokemusta maturiteettimalleista osana sosiaalista mediaa ja sen kehittämistä?
  - a. Kuinka olette kokeneet niiden käytön ja arvon kehittämispyrkimysten tukena?
  - b. Onko jokin jättänyt mallissa/malleissa toivomisen varaa?
  - c. Miten yleisesti ottaen pyritte kehittämään sosiaalisen median käyttöänne?

### **Konkretiaan**

1. Kuinka olette käyttäneet konkreettisesti sosiaalista mediaa myynnin, markkinoinnin ja vuorovaikutuksen tukena?
  - a. Mitä sosiaalisen median kanavia käytätte/seuraatte? Miksi kyseiset kanavat on valittu? Miksi jotain kanavia on päätetty jättää pois?
  - b. Kuinka aktiivisesti eri kanavissa tuotate sisältöä? Palveleeko eri kanavat tiettyä tarkoitusta, eli onko teillä sisällöntuotantostrategiaa sosiaalisen median osalta?
  - c. Priorisoidaanko tiettyjä kanavia? Miksi?
2. Kuinka sosiaalisen median kuuntelua ja vuorovaikutusta käytännössä toteutate?
  - a. Mitä mittareita eri kanavissa seurataan ja käytetään? Miksi kyseiset mittarit on valittu?
  - b. Mitä sosiaalisen median kuuntelun ja vuorovaikutuksen työkaluja käytätte?

- c. Miten mittareita / dataa käytetään myynnin, markkinoinnin ja vuorovaikutuksen kehittämisessä / ohjaamisessa?
  - i. Onko mittareihin liitetty automaattiset hälytykset?
  - ii. Priorisoidaanko tiettyjä mittareita / analyysijä, toisin sanottuna mitkä analyysit tuottavat mielestänne eniten arvoa?
  - iii. Kiinnitetäänkö huomiota keskeisiin mielipidevaikuttajiin / paljon sosiaalista arvoa omaaviin käyttäjiin? Onko teillä vuorovaikutusstrategiaa näiden käyttäjien osalta?
- 3. Kuinka sosiaalinen media näkyy prosesseissanne ja tavassanne toimia?
  - a. Kuinka sosiaalisen median käyttö ja tulokset on vastuutettu?
  - b. Kuinka raportointikäytännöt on toteutettu koskien sosiaalista mediaa?
  - c. Miten sosiaalisen median strategiatyö ja koordinointi on toteutettu?
    - i. Onko työskentely siiloutunut yksiköihin vai onko sosiaalisen median asiat keskitetty tietyille toiminnoille, josta ne jalkautetaan läpi organisaation?
    - ii. Kuvaile strategiaa liittyen sosiaaliseen mediaan? Mitä osa-alueita strategiassa on? Kuinka strategia muodostetaan? Miten strategiaa päivitetään?
- 4. Miten sosiaalisen median tuomaa lisäarvoa mitataan?
  - a. Millaisia kvalitatiivisia mittareita?
  - b. Minkälaisia kvantitatiivisia mittareita?
  - c. Kuinka vahva tulosvastuu sosiaalisen mediallylipääntänsä on?
- 5. Mitä mieltä olette AES Social Maturity Modelista?
  - a. Mihinkä asioihin sosiaalisen median kyvykkyytenne perustuu?
  - b. Tunnistatteko omien kokemusten ja osaamisen pohjalta, että malli sisältää olennaiset tekijät sosiaalisen median kyvykkyyden osalta?



## LIITE D: SOVELTAMISVAIHEEN HAASTATTELURUNKO

### Työkalut

- Mitä sosiaalisen median työkaluja teillä on käytössä?
- Onko käytössänne ainoastaan ilmaisia työkaluja sosiaalisen median seurantaan vai oletteko ottaneet käyttöön maksullisia työkaluja?
- Tukeeko nyt käytössänne olevat työkalut hyvin tavoitteitanne vai puuttuuko niistä jotain keskeisiä ominaisuuksia?
- Mahdollistaako työkalut sosiaalisen median reaaliaikaisen seurannan?
- Millaiset mahdollisuudet työkaluissa on toteuttaa sosiaalisen median vuorovaikutusta? Ovatko työkalut puhtaasti suunnattu vain passiiviseen sosiaalisen median kuunteluun?
- Onko työkalut keskenään irrallisia vai integroituvatko ne keskenään tai pystyykö työkaluilla saatavaa tietoa yhdistelemään helposti? Integroituvatko työkalut asiakkuuksienhallintajärjestelmäänne?

### Osaaminen

- Tukeeko osaamisenne mielestänne käytössänne olevien työkalujen tehokasta käyttöä ja toiminnan kehittämistä?
- Mitä mahdollisia puutteita osaamisessanne mielestänne on?
- Onko teillä valmiuksia kouluttaa henkilöstöä sosiaalisen median osalta?
- Oletteko investoineet koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen? Millaisia konkreettisia asoita teette koulutuksen ja osaamisen kehittämiseksi?
- Mitä analyysejä osaatte ja pystytte sosiaalisessa mediassa tekemään? (esimerkiksi sävyanalyysit, tekstianalyysit, verkostanalyysi jne.)
- Tunnetteko sosiaalisessa mediassa keskeiset mielipidevaikuttajat liittyen organisaationne liiketoimintaan? Jos kyllä, pystyttekö seuraamaan näitä käyttäjiä yli eri sosiaalisen median kanavien?
- Missä sosiaalisen median kanavissa olette läsnä? Oletteko jättäneet tietoisesti joitain sosiaalisen median kanavia pois? Miksi?
- Onko teillä sisällöntuotantostrategiaa liittyen näihin valitsemiinne sosiaalisen median kanaviin?

### Prosessit

- Kuinka sosiaalinen median näkyy työskentelyssänne (esimerkiksi sinun kohdallasi)?
- Miten käytännössä hyödynnätte sosiaalisesta mediasta kerättyä dataa?
- Kuinka raportoitte sosiaalisesta mediasta kerättyä dataa päätöksenteon tueksi?

- Onko käytössänne automaattiset hälytykset liittyen esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tapahtuviin äkillisiin sävyjen muutoksiin tai avainsanoihin?
- Jaatko sosiaalisen median dataa muille työntekijöille esimerkiksi viikottain / kuukausittain tapahtuvilla koontisähköposteilla, joissa paljastuisi organisaatiosta käytyä keskustelua sosiaalisessa mediassa?

### **Johdon tuki ja vastuu**

- Kuinka sosiaalinen media on vastuullistettu organisaatiossa?
  - Työskenteleekö sen parissa vain esimerkiksi myynti ja markkinointi vai toteuttaako jokainen yksikkö omia sosiaalisen median toimiaan?
  - Liittyen työkaluihin, valitseeko jokainen käyttämässä työkalut vai onko organisaatiossa virallistettu käytettävät työkalut ja alustat?
- Onko organisaatiollanne sosiaalisen median strategiaa? Onko sosiaaliselle medialle toisin sanottuna asetettu selkeät tavoitteet, joita kohti pyritään?
- Kuka muodostaa strategian sosiaalisen median hyödyntämiseksi liiketoiminnan tukena? Osallistuuko johto strategian luomiseen?
- Seurataanko ja mitataanko sosiaalisen median tuomaa lisäarvoa organisaatiolle? Millaisia mittareita tässä käytetään? Onko sosiaalisella medialla toisin sanottuna tulosvastuu organisaatiossa?

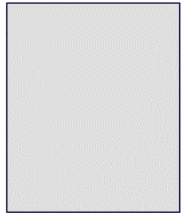
### **Kulttuuri**

- Kuinka aktiivisesti johto on kiinnostunut sosiaalisen median toimista ja tavoista, joilla organisaatio sosiaalista mediaa hyödyntää?
- Millaiset tulevaisuuden suunnitelmat organisaatiollanne on noin 1 – 2 tähtäimellä? Onko sosiaalisen median osalta jo nyt alustavia investointisuunnitelmia ja tavoitteita?
- Jos organisaatiollanne on sosiaalisen median strategia, esitelläänkö se muulle henkilöstölle kuten liiketoiminstrategiat ja muut strategiat?
- Onko organisaatiossanne järjestelmiä (palkitseminen yms.), joilla työntekijöitä kannustetaan omalta osaltaan toimimaan organisaationne brändilähettiläänä sosiaalisessa mediassa?

## LIITE E: AES MATURITY MODEL MATURITEETTITASOT

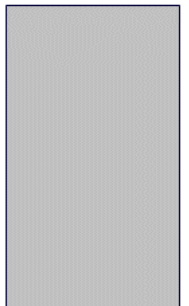
### Beginner

- Paino ad-hoc analyyseissä, ei jatkuvaa reaaliaikaista seurantaa
  - Työkalut ilmaisia ja ominaisuuksiltaan rajallisia
  - Toimintaa leimaa reaktiivisuus ja vision puute
  - Organisaation sosiaalisen median käyttöä kehittää muutamit "aktiivit"
- Organisaatio on sosiaalisessa mediassa, mutta se ei näy toiminnassa
  - Strategisoimattomuus näkyy minimalistisina investointeina
  - Ei virallisia prosesseja tai raportointikäytäntöjä
  - Sosiaalista mediaa ei omista virallisesti kukaan
  - → kulttuuri ei tue sosiaalisen median tehokasta käyttöä
- Puhtaasti lähinnä sosiaalisen median kuuntelua, ei juurikaan vuorovaikutusta
  - Työkalut eivät tue tehokasta vuorovaikutusta
  - Organisaatiolla ei ole sisällöntuotantostrategiaa → ei sisältöä, joka ruokkisi vuorovaikutusta
  - Seurataan yksinkertaisella tasolla – esimerkiksi tykkäyksien ja seuraajien määrää – osaaminen ja työkalut rajoittavat
  - Ymmärrys käyttäjistä ja organisaatiosta käytävästä keskustelusta rajoittunutta – kuuntelu ei ole kokonaisvaltaista / tehokasta.
- Sosiaalisen median tuottamaa lisäarvoa ei mitata systemaattisesti
  - Mittaaminen "mututuntumalla" – sosiaalisella medially ei ole varsinaisesti tulostavoitteita
- Sosiaalinen media luo arvoa kokemusten kautta. Riskinä kuitenkin paikalleen jymähtäminen puutteellisen tiedon ja taidon takia.



### Experienced

- Organisaatiolla valmiudet reaaliaikaiseen kuunteluun
  - Työkaluihin on investoitu ja niiden ominaisuudet tukevat proaktiivista sosiaalisen median seurantaa
  - Organisaatiolla edelleen "kasvukipuja", mutta osaamista ja kokemusta työkaluista on jo karttunut
- Sosiaalinen media alkaa näkymään organisaatiossa
  - Sosiaalinen media näkyy lähinnä markkinoinnin työtehtävissä ja sosiaalinen media on vastuullistettu juuri markkinoinnille
  - Markkinointi käyttää sosiaalista mediaa itseohjautuvasti – johto antaa väliillisesti tukensa sosiaaliselle medialle
  - Automaattiset sosiaalisen median työkalut
  - Alustavat hahmotelmat sosiaalisen median strategiasta, kytkös liiketoimintatavoitteisiin vielä puuttuu
- Kuuntelun lisäksi organisaatio pyrkii aktiiviseen vuorovaikutukseen
  - Työkaluissa osassa mahdollisuus vuorovaikutukseen sosiaalisessa mediassa
  - Mittaaminen kehittynyt tykkäyksistä ja seuraajista teksti- ja sävyanalyysiin
  - Organisaatio on muodostanut sisältöstrategian, jossa perustellaan valitut sosiaalisen median kanavat ja hahmotetaan, millaista sisältöä niissä pyritään tuottamaan
  - Organisaatiolla on hyvä käsitys itsestään käytävästä keskustelusta – organisaatio on "ajan hermolla"
- Sosiaalisen median tuottamaa arvoa mitataan jonkin verran
  - Mittarit laadullisia ja pehmeitä, kuten keskustelun aktiivisuuden seuraaminen
  - Mittareista puuttuu liiketoimintakytkös
- Sosiaalisen median arvo alkaa lisääntymään reaaliaikaisen seurannan ja vuorovaikutuksen lisääntyessä. Täyttä potentiaalia ei vielä hyödynnetä.



## Practioner

- Sosiaaliselle medialle on asetettu selkeät tavoitteet
  - Johto on aktiivisemmin mukana jo sosiaalisen median tavoitteiden asetannassa ja sen ohjaamisessa*
- Työkalujen valintaa ohjaa voimakkaammin niiden tuki tavoitteiden tukemisessa
  - Työkalujen osalta organisaatio alkaa selkeämmin sitoutumaan tiettyjen työkalujen käyttöön*
  - Siiloutuneista työkaluista pyritään pääsemään eroon*
- Organisaatio kouluttaa henkilöstöään sosiaalisen median käyttöön
  - Organisaatiokulttuuri näkee jokaisen työntekijän "brändilähettiläänä"*
  - Organisaatio on ymmärtänyt sosiaalisen median mahdollisuuksien lisäksi sen riskit ja uhkat*
- Vuorovaikutus korostuu organisaation sosiaalisen median käytössä
  - Panostuksia priorisoidaan – esimerkiksi resursseja laitetaan mielipidevaikuttajien tunnistamiseen, seuraamiseen ja "ruokkimiseen"*
- Sosiaalisen median käyttö alkaa näkymään läpi organisaation
  - Yhteistyö kuitenkin eri yksiköiden, esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin, välillä vähäistä*
  - Tietoa yrityksestä käytävästä keskustelusta pyritään jakamaan sisäisesti (empowerment)*
  - Sosiaalisen median käyttöä osana liiketoimintaa pyritään aktiivisesti kehittämään*
  - Sosiaalisen median data on osa johdolle annettavia raportteja*
  - Sosiaaliselle medialle on määritetty omat prosessinsa ja niillä on vastuhenkilönsä*
- Todellinen kytkös liiketoimintatavoitteisiin on syntynyt.

## Champion

- Organisaation liiketoiminta on sosiaalista liiketoimintaa
  - Sosiaalinen media on osa liiketoimintastrategiaa ja tavoitteet asetetaan niin myynnin kuin markkinoinnin osalta sosiaaliselle medialle*
- Sosiaalisen median kuuntelu ja vuorovaikutus toteutetaan valitun alustan avulla
  - Irrallisista työkaluista on siirrytty ylläpitämään ja panostamaan tiettyjä työkaluja ja muodostamaan näistä alusta*
  - Käytetyt työkalut integroituvat hyvin toisiinsa, esimerkiksi CRM-järjestelmän kanssa*
  - Sosiaalisen median dataa ei käsitellä irrallisena organisaation muusta datasta → datan rikastaminen*
- Sosiaalinen media tukena läpi organisaation
  - Kaikki yksiköt hyödyntävät sosiaalista mediaa, yhteistyötä yksikkörajojen yli, yhteiset työkalut ja "best practices" –käytännöt*
  - Työkalujen ylläpito, valinnat ja strategia keskitetty omaan yksikköön*
  - Organisaatio hyödyntää ulkopuolista konsultointia ja sertifiointia sosiaalisen median lisäarvon kasvattamiseksi*
  - Asiakkaat tunnetaan yli sosiaalisen median kanavien rajojen*
- Sosiaalisen median tuottaman lisäarvon mittaaminen tehokasta
  - Yhdistelmä kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia mittareita*
  - Sosiaalisen median tuottama lisäarvo pystytään rahamäärällistämään johtoa varten*
- Liiketoiminta on sosiaalista, sosiaalinen media otetaan huomioon lähes kaikessa organisaation tekemisessä.